



STUDIE 2019

**EINBLICK IN DIE PRAXIS DER
DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN
BEI SCHWEIZER VERSICHERERN**

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



School of
Management and Law



MAZARS



VORWORT

Das Modell der drei Verteidigungslinien (Three-Lines-of-Defense) ist bei vielen Steuerungsansätzen in der Versicherungsindustrie ein integraler Bestandteil, der bei zahlreichen Unternehmen im Grundsatz implementiert wurde und sich so seit Jahren bewährt hat. Aus einer regulatorischen Sicht verweist die FINMA im Erläuterungsbericht zum Rundschreiben 2017/2 «Corporate Governance – Versicherer» explizit auf das Modell der drei Verteidigungslinien als Ansatz zur Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten und der Einbettung der Risiko- und Kontrollenheiten in ein ganzheitliches Governance-System (FINMA, 2016).

Eine Untersuchung der konkreten Ausgestaltung der drei Verteidigungslinien, deren Etablierung innerhalb der Versicherungsunternehmen und die dabei gemachten Erfahrungen mit dem Modell, fehlt allerdings in der Schweiz bislang.

Hier setzt die vorliegende Studie an und untersucht das Modell der drei Verteidigungslinien bei Schweizer Versicherungsunternehmen. Insbesondere wurden folgende Aspekte untersucht:

- Nutzen des Modells
- Voraussetzungen und Umsetzungsstand
- Aufgabenspektrum und Umfang der Kontrollbereiche
- Herausforderungen der Umsetzung
- Aktuelle Trends

Die vorliegende Studie schlüsselt die Resultate sowohl nach Aufsichtskategorie, als auch nach den Segmenten Lebens- und Sachversicherer, Rückversicherer und Krankenversicherer, auf. Die Ergebnisse der Studie liefern wertvolle Erkenntnisse zur operativen Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien und zu seiner Einbettung sowie Anwendung in Versicherungsunternehmen.

Für die Studie wurden 12 Experten in persönlichen Interviews und 35 Versicherungsunternehmen mittels standardisiertem Fragebogen zum Nutzen des Modells der drei Verteidigungslinien, dessen Implementierung und den bisherigen Erfahrungen befragt. Wir danken allen Beteiligten für ihre Mitwirkung und sind überzeugt, dass die vorliegenden Aussagen und Vergleiche aufschlussreiche Einsichten für die Weiterentwicklung des Modells der drei Verteidigungslinien bieten.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Die Autoren

MANAGEMENT SUMMARY

Die aus den Expertengesprächen und der standardisierten Befragung gewonnenen Erkenntnisse zeigen eine hohe Zustimmung zum grundsätzlichen Nutzen des Modells sowie ein einheitliches Bild zu aktuellen Trends. Das Modell leistet einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Bedeutung und ganzheitlichen Umsetzung der Risikomanagementziele. Während ein weitgehender Konsens bezüglich der groben Struktur der drei Linien besteht, zeigen die Resultate aufgeschlüsselt nach Geschäftssegmenten und Aufsichtskategorien wesentliche Unterschiede in der Einschätzung der Herausforderungen und in der operativen Umsetzung.

Die grössten **Herausforderungen** werden im konsistenten Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko, unterschiedlichen Bewertungsmethoden oder Grundlagen sowie Doppelspurigkeiten und Redundanzen gesehen. Für Lebens- und Sachversicherer ist die Nutzung verschiedener (IT-) Systeme sehr herausfordernd. Demgegenüber beschäftigt Rückversicherer eher, Klarheit bezüglich der Verantwortung nicht-finanzieller Risiken zu schaffen. Als wichtigste **Voraussetzung** für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells wird, wie auch in der Literatur der «Tone at the top» gesehen, gefolgt vom konsistenten Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko, einheitlichen Bewertungskriterien sowie dem «Tone at the middle».

Wie erwartet nimmt die Risikomanagement-Funktion den Grossteil der Risiko- und Kontrolltätigkeiten wahr. Die meisten Überschneidungen ergeben sich zwischen Risikomanagement und Compliance. Deutliche Unterschiede im **Aufgabenspektrum** von Risikomanagement, Compliance, Interner Revision und externen Dienstleistern zeigen sich im Vergleich der Geschäftsfelder und Aufsichtskategorien. Bei grossen Unternehmen fällt das im Vergleich breite Aufgabenspektrum der Compliance auf. Bei der Differenzierung nach Geschäftsfeld wird deutlich, dass bei den Krankenversicherern einzelne Aufgaben ausschliesslich vom Risikomanagement wahrgenommen werden und die Interne Revision ein im Vergleich breiteres Aufgabenspektrum wahrnimmt. Kleine und mittelgrosse Rückversicherer gaben eher an, Kontrollaufgaben an externe Dienstleister auszulagern. Bezüglich **Ressourcen** hat sich gezeigt, dass sich die Verteilung auf die einzelnen Funktionen vor allem im Bereich Compliance unterscheidet.

Generell wenden grosse Unternehmen mehr personelle Ressourcen als kleinere Versicherungsunternehmen auf. Die hohe Zustimmung zu mehreren **Trends** zeigt, dass die operative Umsetzung des Modells Schweizer Versicherer beschäftigt. Viel Wert legen die Befragten auf die Reduktion der Komplexität und einen verstärkten Fokus auf Wesentlichkeit. Unsicherheit besteht in der Definition und Umsetzung der Unabhängigkeit. Die bessere Integration der Berichterstattung und der Kontrolltätigkeiten ist vor allem ein Thema bei grösseren Rück-, Lebens- und Sachversicherern.

Die Erkenntnisse lassen erwarten, dass sich das Aufgabenspektrum sowie die organisatorische Einbettung der Kontrollfunktionen weiter wandeln wird. Es lassen sich vier **Handlungsfelder** ableiten. Versicherer sollten die Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Kontrollfunktionen bewusster und klarer definieren, sowie die Einhaltung der Unabhängigkeit und gleichzeitig die Effektivität der Zusammenarbeit regelmässig hinterfragen. Dabei gilt es, der Einfachheit und Verständlichkeit des Modells als grösstem Nutzen, sowie der Rolle der Risikoeigner als wichtigste Verteidigungslinie, Sorge zu tragen. Als Ausgangspunkt der Überlegungen bietet sich eine bereichsübergreifende Diskussion und Definition der wesentlichen Risiken und der verwendeten Methoden an. Als Leitlinie gilt das übergeordnete Ziel einer risikoorientierten Unternehmensführung, die in einem dynamischen Marktumfeld proaktiv und nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und sich nicht in der Rolle der reaktiven Kontrolle begrenzt.





INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Management Summary	4
Inhaltsverzeichnis	7
Hintergrund	8
Das Modell der drei Verteidigungslinien	8
Kritik am Modell	9
Schweizer Aufsichtspraxis	10
Das Modell in der Berichterstattung der Schweizer Versicherer	10
Design und Ergebnisse der Studie	12
Nutzen des Modells	12
Umsetzungsstand und Voraussetzungen	14
Aufgabenspektrum der Kontrollfunktionen	20
Aktuelle Trends	27
Ausblick und Handlungsfelder	30
Interviewpartner	31
Verweise	32
Autoren	33

HINTERGRUND

Lehren aus der Finanzkrise und steigende Ansprüche an die Unternehmenssteuerung haben qualitative und organisatorische Aspekte des Risikomanagements von Finanzinstituten vermehrt in den Fokus gerückt. Die Etablierung einer adäquaten Organisationsstruktur sowie der Kontrollfunktionen Risikomanagement, Compliance und Interne Revision standen dabei im Mittelpunkt. Damit ein Governance-System die gewünschte Funktionsfähigkeit erreicht, müssen Finanzinstitute sicherstellen, dass sich die Kontrollfunktionen laufend mit Informationen austauschen und eng zusammenarbeiten (Zinnöcker, 2017). Das «Modell der drei Verteidigungslinien» erlangte durch die Publikation des Institute of Internal Auditors (IIA, 2013)¹ weitgehende Anerkennung und hat sich international als Konzept für die organisatorische Einbettung der Kontrollfunktionen, sowie die Interaktion der verschiedenen operativen Einheiten, etabliert.

DAS MODELL DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN

In diesem Kapitel wird die generelle Struktur des Modells der drei Verteidigungslinien bei Versicherern kurz skizziert. Das Modell bildet ab, welche Rolle die Kontrollfunktionen Risikomanagement, Compliance und Interne Revision im Governance-System einnehmen. Unter Solvency II wird der Begriff Schlüsselfunktionen verwendet, welcher auch die Funktion des verantwortlichen Aktuars umfasst. Mit Funktion ist dabei nicht eine Person oder Abteilung gemeint, sondern die Kapazität des Versicherers, die entsprechenden Aufgaben wahrzunehmen. Wichtig ist, dass die verschiedenen Aufgaben der Kontrollfunktionen objektiv und unabhängig erfüllt werden können (FINMA RS 2017/02). Hierzu werden drei «Verteidigungslinien» gebildet (Abbildung 1). Die klare Aufgabenteilung soll sicherstellen, dass alle Risiken effektiv und effizient identifiziert und gehandhabt werden. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind die primären Stakeholder dieses ursprünglich intern ausgerichteten Modells. Die erste Verteidigungslinie bildet die operativen Einheiten ab.

Abbildung 1: Das Modell der drei Verteidigungslinien (eigene Darstellung in Anlehnung an IIA, 2013)



¹ Eine aktualisierte Publikation des IIA wird für 2020 erwartet.

Sie zeichnen die Risiken gemäss Risikoappetit und verwalten diese im Rahmen der Geschäftstätigkeit auf operativer Ebene. Hierzu gehört die Identifikation und Überwachung der Risiken und die Implementierung von Steuerungsmaßnahmen. Der ersten Linie kommt daher eine sehr wichtige, duale Rolle zu, indem sie Risiken eingeht und gleichzeitig laufend beurteilt und überwacht.

Der verantwortliche Aktuar unterstützt die Geschäftsleitung durch seine Beurteilung technischer Aspekte; er steht damit, wie die Geschäftsleitung als Ganzes, ausserhalb der drei Verteidigungslinien. Der verantwortliche Aktuar erstellt jährlich einen Bericht zuhanden der Geschäftsleitung, in dem neben der Beurteilung auch Massnahmen zur Behebung erkannter Unzulänglichkeiten, für die durch ihn abzudeckenden Themen, einfließen.

Die Funktionen Risikomanagement sowie Compliance bilden die zweite Verteidigungslinie. Sie verantwortet die Etablierung des Risikomanagement-Rahmenwerks, der Prozesse und des Kontrollsystems. Sie koordiniert die regelmässige und ad-hoc Risikoberichterstattung an das Management und oft auch direkt an den Verwaltungsrat. Sie überwacht die Organisation und Funktionsfähigkeit der ersten Verteidigungslinie und überprüft die Einhaltung von Gesetzen, Weisungen und Regeln.

Die dritte Verteidigungslinie umfasst die interne Revision, welche die Effektivität und Effizienz der Kontrollmassnahmen und des Risikomanagementprozesses sowie die Zusammenarbeit der Verteidigungslinien beurteilt und als unabhängige Instanz direkt dem Verwaltungsrat berichtet.

KRITIK AM MODELL

Während ein weitgehender Konsens bezüglich der groben Struktur der drei Linien besteht, gibt es doch wesentliche Unterschiede in der operativen Umsetzung (Davies & Zhivitskaya, 2018). Aktuelle Kritik und Diskussionen in Wissenschaft und Praxis im Finanzbereich umfassen unter anderem folgende Themenbereiche:

- Das Modell ist zu restriktiv und limitiert, es werden eher **reaktive** «Verteidigungsaktivitäten» als ein proaktiver Ansatz gefördert (vgl. The Institute of Internal Auditors, 2019).

- Die vorgegebenen Strukturen sind zu **rigide** und bergen die Gefahr, Silos zu kreieren (vgl. IIA, 2019). Das Modell nimmt zu wenig Rücksicht darauf, dass unterschiedliche Risiken, insbesondere nicht-finanzielle Risiken, unterschiedliche Ansätze erfordern (vgl. Decaux & Sarens, 2015).
- Das Modell vermittelt eine **Scheinsicherheit**, weil so viele Funktionen für Risikomanagement zuständig sind, dass sich letztlich niemand wirklich verantwortlich fühlt (vgl. Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Dem Umstand, dass die **erste Verteidigungslinie die wichtigste** Rolle in der Umsetzung des Risikoappetits einnimmt, muss mehr Nachdruck verliehen werden (Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Klärungsbedarf hat des Weiteren der **Interessenskonflikt der ersten Linie**, gleichzeitig Rendite- und Risikoziele umsetzen zu müssen (Arndorfer & Minto, 2015).
- Unklar, respektive zu definieren, ist das **Aufgabenspektrum der zweiten Linie**, die einerseits unabhängig, aber dennoch in enger Zusammenarbeit mit der ersten Linie operieren soll (Arndorfer & Minto, 2015; COSO & IIA, 2015; Davies & Zhivitskaya, 2018; Sweeting, 2017).
- Sind **Erfahrung, Wissen und interne Stellung** von Mitarbeitenden in der ersten Linie besser als in der zweiten Linie, kann dies dazu führen, dass die zweite Linie nur behandelt, was sich die erste Linie entscheidet zu zeigen oder zu diskutieren (Arndorfer & Minto, 2015; Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Externe Prüfer und Regulatoren sollen als **vierte Verteidigungslinie** im Modell hinzugefügt werden (Arndorfer & Minto, 2015), um deren ergänzende Rolle hervorzuheben.

Damit verbundene Fragestellungen beschäftigen auch die Schweizer Versicherungsindustrie, wo sich das Modell der drei Verteidigungslinien seit vielen Jahren etabliert hat.

SCHWEIZER AUFSICHTSPRAXIS

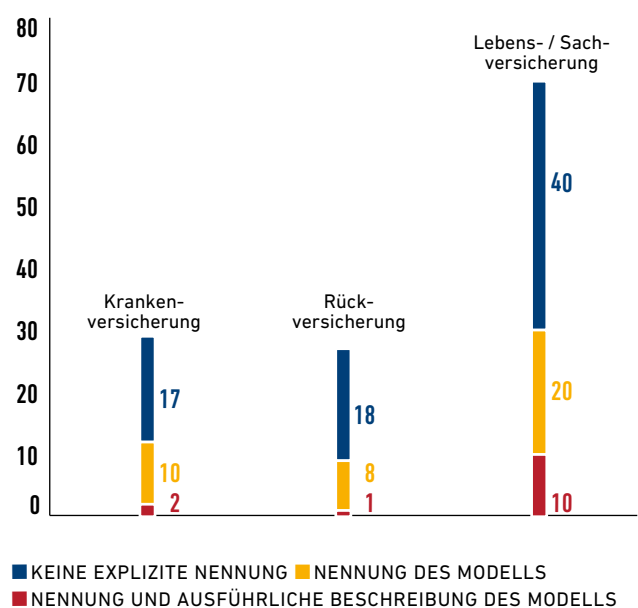
In den sogenannten Vor-Ort-Kontrollen, welche durch die Aufsicht durchgeführt werden, werden häufig die allgemeinen Corporate Governance Prinzipien des FINMA-Rundschreibens 17/2 auf deren Angemessenheit untersucht und beurteilt. Dabei wird insbesondere untersucht, ob die Kontrollfunktionen unabhängig, deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und die Risikomanagement- und Compliance-Prozesse ausreichend und klar definiert sind und kontinuierlich umgesetzt werden. Des Weiteren wird die Ausgestaltung des Aufgabenspektrums der zweiten Linie hinsichtlich Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und internes Kontrollsystem oft diskutiert.

DAS MODELL IN DER BERICHTERSTATTUNG DER SCHWEIZER VERSICHERER

Um einen Eindruck zu gewinnen, inwieweit das Modell der drei Verteidigungslinien in die Berichterstattung von Schweizer Versicherungsunternehmen bereits Einzug gehalten hat, wurden 126 Berichte zur Finanzlage (Geschäftsjahr 2018) analysiert.² Innerhalb der analysierten Berichte haben 51 Versicherungsunternehmen explizit auf das Modell der drei Verteidigungslinien verwiesen.

Die Auswertung zeigt, dass insgesamt 40.5 % der untersuchten Unternehmen im Bericht zur Finanzlage Bezug zum Modell der drei Verteidigungslinien nehmen. 10.3 % beschreiben die Umsetzung des Modells, was in der Abbildung 2 als ausführliche Beschreibung gewertet wurde. Während die Berichterstattung kein Indiz für die Wichtigkeit oder den Umsetzungsstand im Unternehmen darstellt, so ist sie doch ein Hinweis auf die Relevanz, welche der Kommunikation des Modells der drei Verteidigungslinien als Ansatz zur ganzheitlichen Umsetzung des Governance-Systems zugesprochen wird. Die Verteilung ist weitgehend unabhängig vom Versicherungssegment.

Abbildung 2: Erwähnung des Modells der drei Verteidigungslinien im Bericht über die Finanzlage (ohne Zweigniederlassungen, n=126)



² Von 176 analysierten Berichten stammten 50 Berichte von Niederlassungen ausländischer Gesellschaften, welche bei der weiteren Analyse keine Berücksichtigung fanden.



DESIGN UND ERGEBNISSE DER STUDIE

Die Methodik der vorliegenden Studie basiert auf einer Kombination von quantitativer und qualitativer Befragung (Abbildung 3). Die quantitative Befragung mittels Online-Survey fand zwischen dem 22. August und dem 30. September 2019 statt. Gleichzeitig haben die Autoren mit 12 Vertretern der zweiten und dritten Verteidigungslinie verschiedener Versicherungsgesellschaften ein Expertengespräch geführt (vgl. Interviewpartner S.31). Aussagen aus diesen Gesprächen finden sich als Zitate hervorgehoben und im Text integriert. Die Aussagen der Interviewpartner wurden anonymisiert und möglichst wortgetreu transkribiert. Wir bedanken uns bei allen, die mit ihrer Teilnahme an der Befragung und an den Gesprächen zu dieser Studie beigetragen haben.

Insgesamt haben 35 Versicherungsunternehmen an der Online Befragung teilgenommen, hauptsächlich Verantwortliche der zweiten Verteidigungslinie (Abbildung 6). Der Fragebogen stand in Deutsch, Französisch und Englisch zur Verfügung. Die befragten Unternehmen lassen sich anhand ihrer Geschäftstätigkeit in Lebens- und Sachversicherer, Rückversicherer und Krankenversicherer kategorisieren (Abbildung 4).

Prozentangaben beziehen sich immer auf die Gesamtzahl der Antworten, die bei der jeweiligen Frage abgegeben wurden. Wurden die Antworten zu mehreren Fragen zu einem Indikator aggregiert, wurde dazu das arithmetische Mittel benutzt. Eine Abweichung der addierten Antworten von 100 % resultiert durch eine Rundung der Antworten auf ganze Zahlen.

Die Studienteilnehmer lassen sich den FINMA-Aufsichtskategorien 2 bis 5 zuordnen (Abbildung 5). Die Kategorie dient im Rahmen dieser Studie als Indikator für die Unternehmensgrösse, wobei Kategorie 2 grossen und Kategorie 5 kleineren Unternehmen entspricht. Im Rahmen dieser Studie wurden die Kategorien 4 und 5 zusammengefasst und gemeinsam ausgewertet, da nur wenige Unternehmen der Kategorie 5 teilgenommen haben.

Die insgesamt 35 befragten Unternehmensvertreter lassen sich primär den Funktionen qualitatives Risikomanagement / Interne Kontrolle und Finanzen / Rechnungswesen zuordnen.

Unter Berücksichtigung von ausgeübten Doppelfunktionen verschiebt sich die Gewichtung in Richtung qualitatives Risikomanagement / Interne Kontrolle und Legal / Compliance (Abbildung 6). Andere bezeichnen überwiegend Funktionen im Management (CEO), welche sich keiner der Funktionen zuordnen lassen.

«Das Modell ist nützlich,
da es bekannt ist,
man kann sich darauf beziehen.»

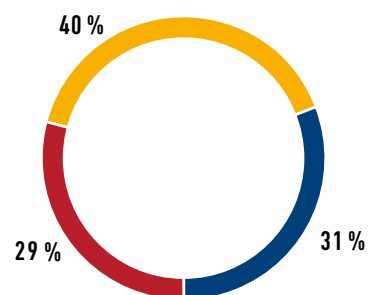
NUTZEN DES MODELLS

Den grössten Nutzen des Modells der drei Verteidigungslinien sehen die befragten Unternehmen in der Verdeutlichung der Wichtigkeit der Risiko- und Kontrollfunktionen für das Unternehmen und in einer ganzheitlicheren Umsetzung von Risikomanagement (Abbildung 7). Dies wird von jeweils 83 % der befragten Unternehmen als (sehr) wichtig beurteilt. Den geringsten Nutzen messen die Unternehmen der Organisation der Berichterstattung an verschiedene Adressaten bei. Auf Nachfrage gaben die Unternehmen an, dass die jeweiligen Berichte ohnehin erstellt werden und dabei grösstenteils auf einen gemeinsamen Informationspool zurückgegriffen wird.

Abbildung 3: Methodisches Vorgehen

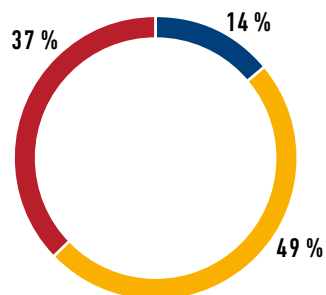


Abbildung 4: Welches Geschäft betreibt Ihr Unternehmen? (n=35)



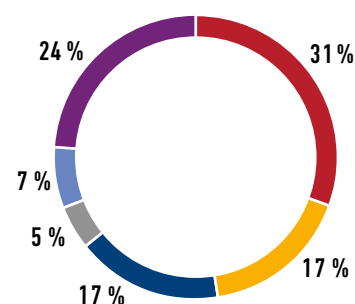
■ KRANKENVERSICHERUNG
■ RÜCKVERSICHERUNG
■ LEBENS- / SACHVERSICHERUNG

Abbildung 5: Welcher Aufsichtskategorie ist Ihr Unternehmen zugeteilt? (n=35)



■ KATEGORIE 2
■ KATEGORIE 3
■ KATEGORIEN 4 & 5

Abbildung 6: In welcher Funktion sind Sie für Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachauswahl, n=35)



■ AKTUARIAT / QUANTITATIVES RISIKOMANAGEMENT
■ ANDERE
■ QUALITATIVES RISIKOMANAGEMENT / INTERNE KONTROLLE
■ LEGAL / COMPLIANCE
■ FINANZEN / RECHNUNGSWESEN
■ INTERNE REVISION

Abbildung 7: Der grösste Nutzen des Modells der drei Verteidigungslinien wird gesehen in ... (n=35)

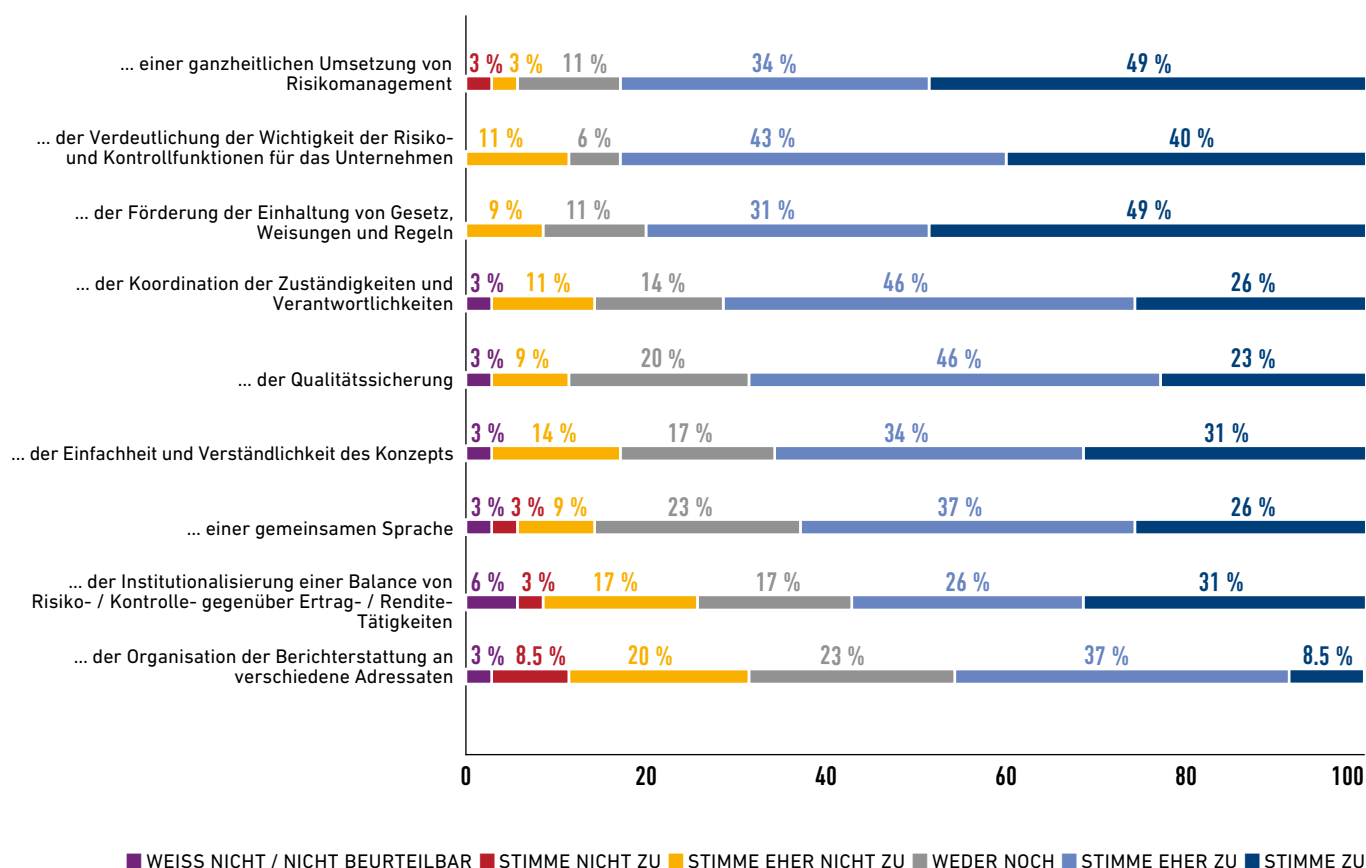
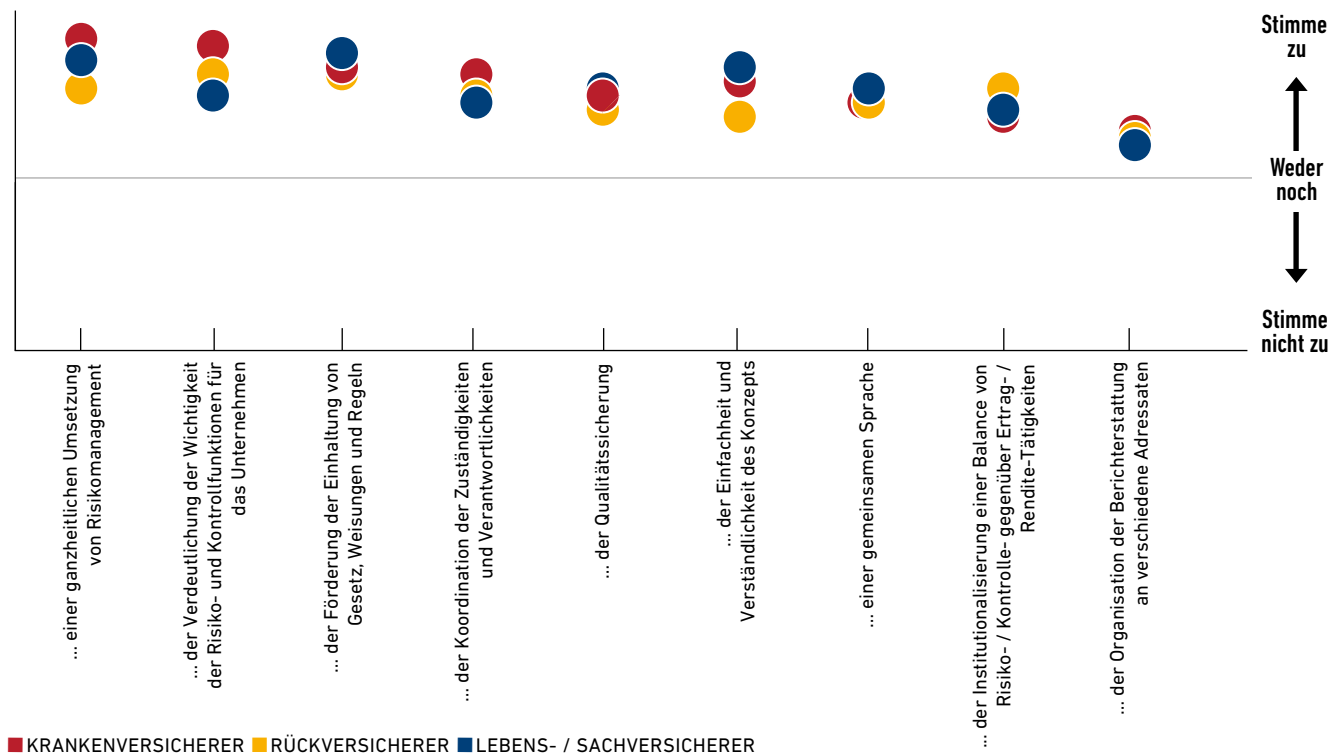


Abbildung 8: Der grösste Nutzen nach Geschäftsfeld (nach Mittelwert) wird gesehen in ... (n=35)



Aufgeteilt nach Geschäftsbereichen ergeben sich geringfügig unterschiedliche Beurteilungen (Abbildung 8). Lediglich der Einfachheit und Verständlichkeit des Konzepts messen die Rückversicherer nicht denselben Nutzen bei wie Kranken-, Lebens- und Sachversicherer.

Eine deutlich differenziertere Beurteilung ergibt die Analyse der Ergebnisse nach Unternehmensgrösse (Abbildung 9). Kleinere Unternehmen messen der Einfachheit und Verständlichkeit des Konzepts eine geringere Bedeutung zu, wohingegen grosse Unternehmen hier einen höheren Nutzen sehen.

UMSETZUNGSSTAND UND VORAUSSETZUNGEN

Das Modell der drei Verteidigungslinien ist seit vielen Jahren bei den Unternehmen etabliert. Dies bestätigten über 94 % der befragten Unternehmen (Abbildung 10). Auch die Interviews bestätigen, dass die Unternehmen das Modell als Teil des unternehmensweiten Risikomanagements implementiert haben. Allerdings gibt das Modell lediglich die grobe Struktur vor, daher bestehen doch Unterschiede in der konkreten Umsetzung, insbesondere in der Ausgestaltung des Aufgabespektrums der zweiten Linie sowie der Beurteilung der Zusammenarbeit der drei Linien. Dies zeigt sich in der Antwort, dass die Zusammenarbeit der drei Verteidigungslinien noch nicht bei allen Unternehmen regelmässig beurteilt wird.

«Eine Reife kann angenommen werden, wenn die Risikosicht explizit eingefordert wird und kein lästiges Übel mehr darstellt.»

«Ob das Modell der drei Verteidigungslinien wirklich gelebt wird, ist auch eine Frage der Kultur.»

Abbildung 9: Der grösste Nutzen nach Aufsichtskategorie (nach Mittelwert) wird gesehen in ... (n=35)

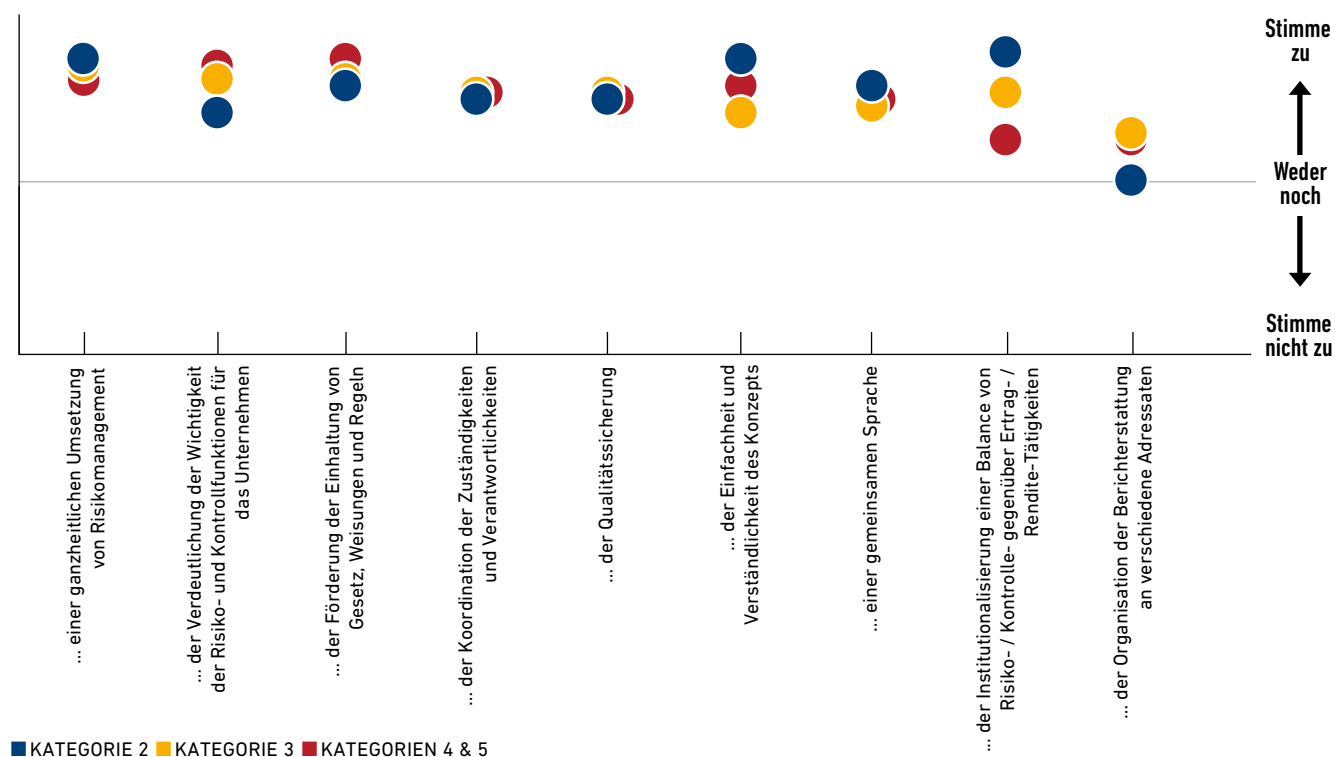


Abbildung 10: Wie beurteilen Sie den Grad der Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien innerhalb Ihres Unternehmens (n=35)?

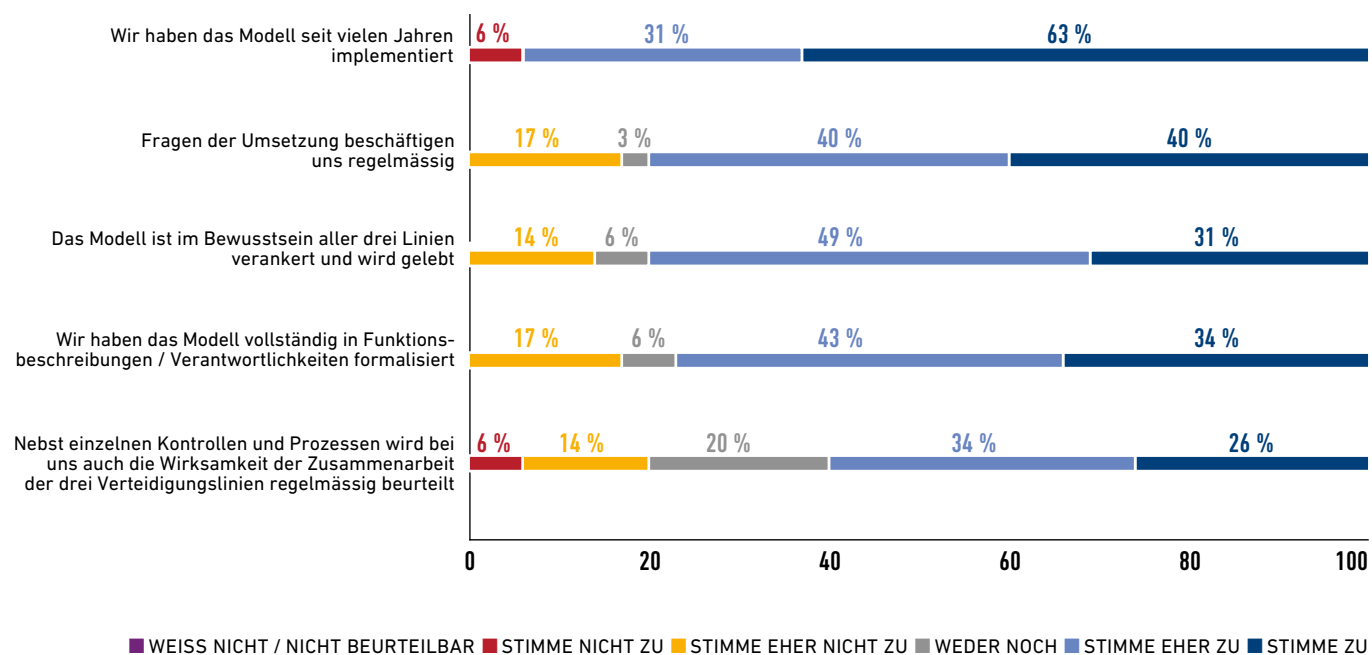
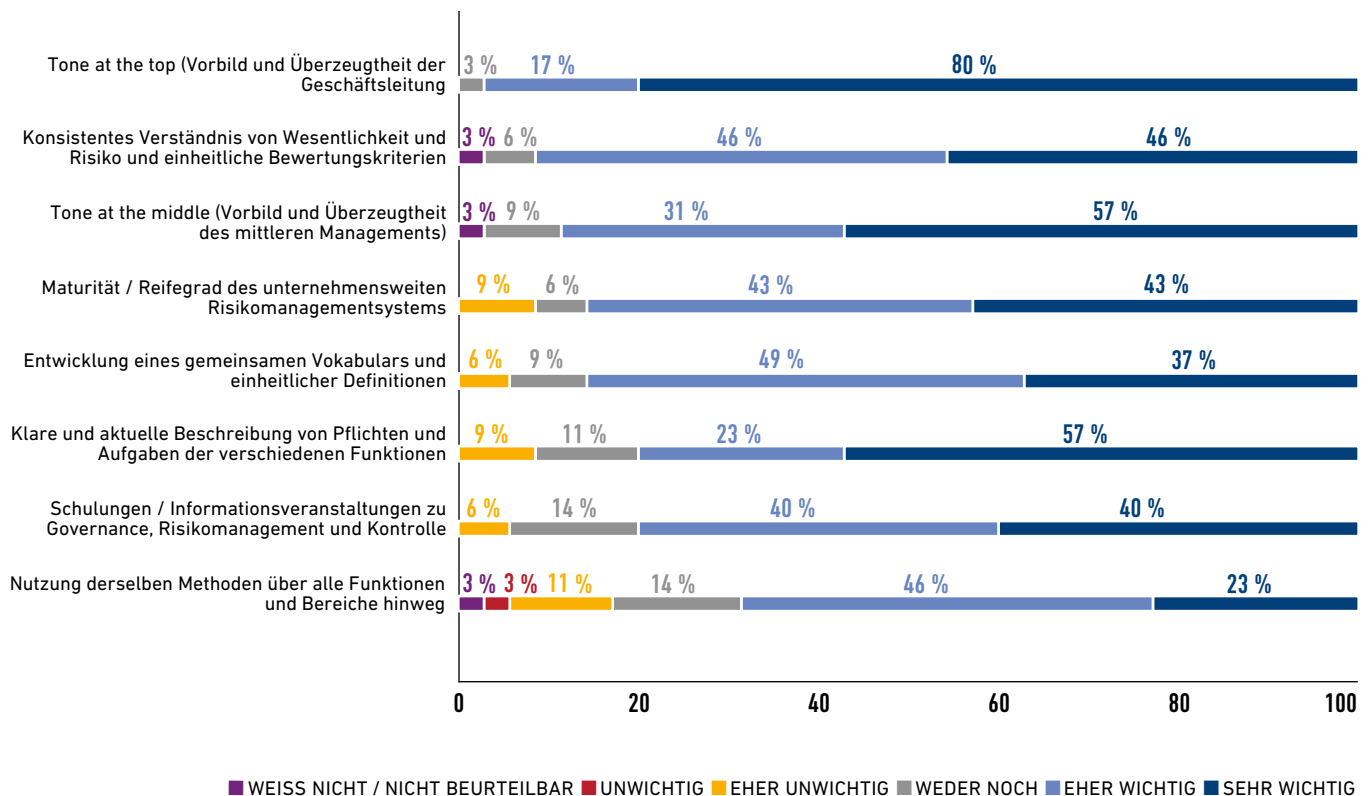


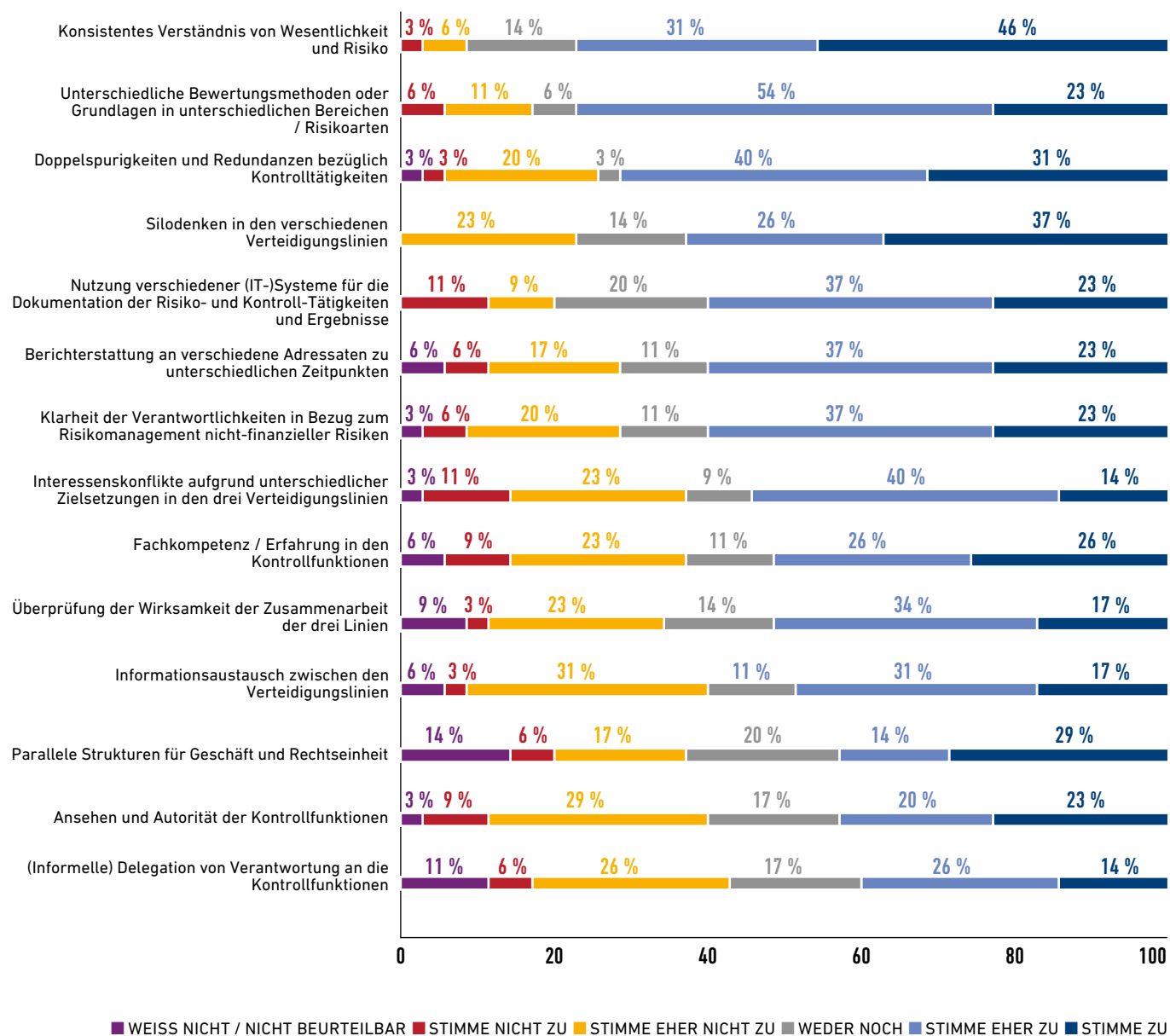
Abbildung 11: Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung (n=35)?



Als wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells sehen die befragten Unternehmen den Tone at the Top – die Vorbildfunktion und Überzeugtheit der Geschäftsleitung (Abbildung 11). Dies gaben rund 97 % der Unternehmen an. Auch die weiteren abgefragten Voraussetzungen werden von 80 % bis 91 % als wichtig bzw. sehr wichtig eingestuft. Als am wenigsten wichtig wird die Nutzung derselben Methoden über alle Funktionen und Bereiche hinweg beurteilt. Dies sahen nur rund 69 % als wichtig bzw. sehr wichtig an. Rück-, Lebens- und Sachversicherer weisen dem konsistenten Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko und einheitlichen Bewertungskriterien zudem einen höheren Stellenwert zu als Krankenversicherer. Ebenso erachten die Krankenversicherer eine klare und aktuelle Beschreibung von Pflichten und Aufgaben der verschiedenen Funktionen als wichtiger wie Rück-, Lebens- und Sachversicherer. Schulungen und Informationsveranstaltungen zu Governance, Risikomanagement und Kontrolle beurteilen Lebens- und Sachversicherer hingegen wichtiger als Kranken- und Rückversicherer.

Die Herausforderungen, welche sich in Bezug zur Implementierung des Modells der drei Verteidigungslinien stellen, werden von den Unternehmen unterschiedlich beurteilt. Abbildung 12 gibt einen Überblick über alle befragten Unternehmen. Als grösste Herausforderung sehen über 77 % der Unternehmen das konsistente Verständnis von Wesentlichkeit und Risiko sowie unterschiedliche Bewertungsmethoden oder Grundlagen in unterschiedlichen Bereichen / Risikoarten. Doppelspurigkeiten, Redundanzen und deren Reduktion sind ein grosses Thema. Ansehen und Autorität der Kontrollfunktionen und die (informelle) Delegation von Verantwortung an die Kontrollfunktionen bilden demgegenüber die geringsten Herausforderungen.

Abbildung 12: Herausforderungen in Bezug zur Implementierung des Modells der drei Verteidigungslinien (n=35)



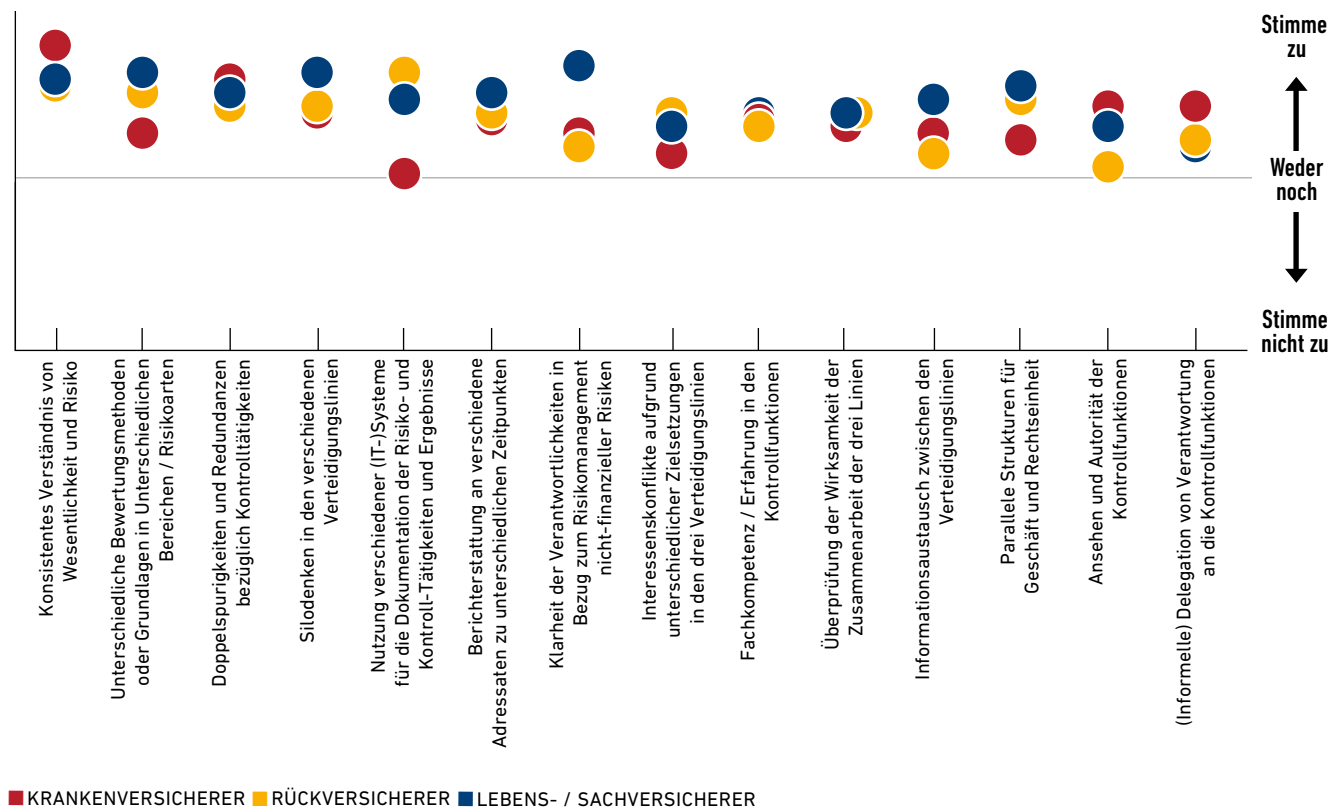
«Wir hatten viele Inselgeschichten und bauten dann separate Tools. Allerdings wirken viele Massnahmen übergreifend, sodass man dadurch viele Redundanzen und Inkonsistenzen produziert.»

«Aufgrund der unterschiedlichen IT-Systeme hat man auch ein unterschiedliches Vokabular.»

«Die Absprache und Abstimmung zwischen den Assurance Funktionen ist eine grosse Herausforderung.»

«Die erste Linie wurde in der Vergangenheit zu stark durch nicht koordinierte Assurance Tätigkeiten belastet.»

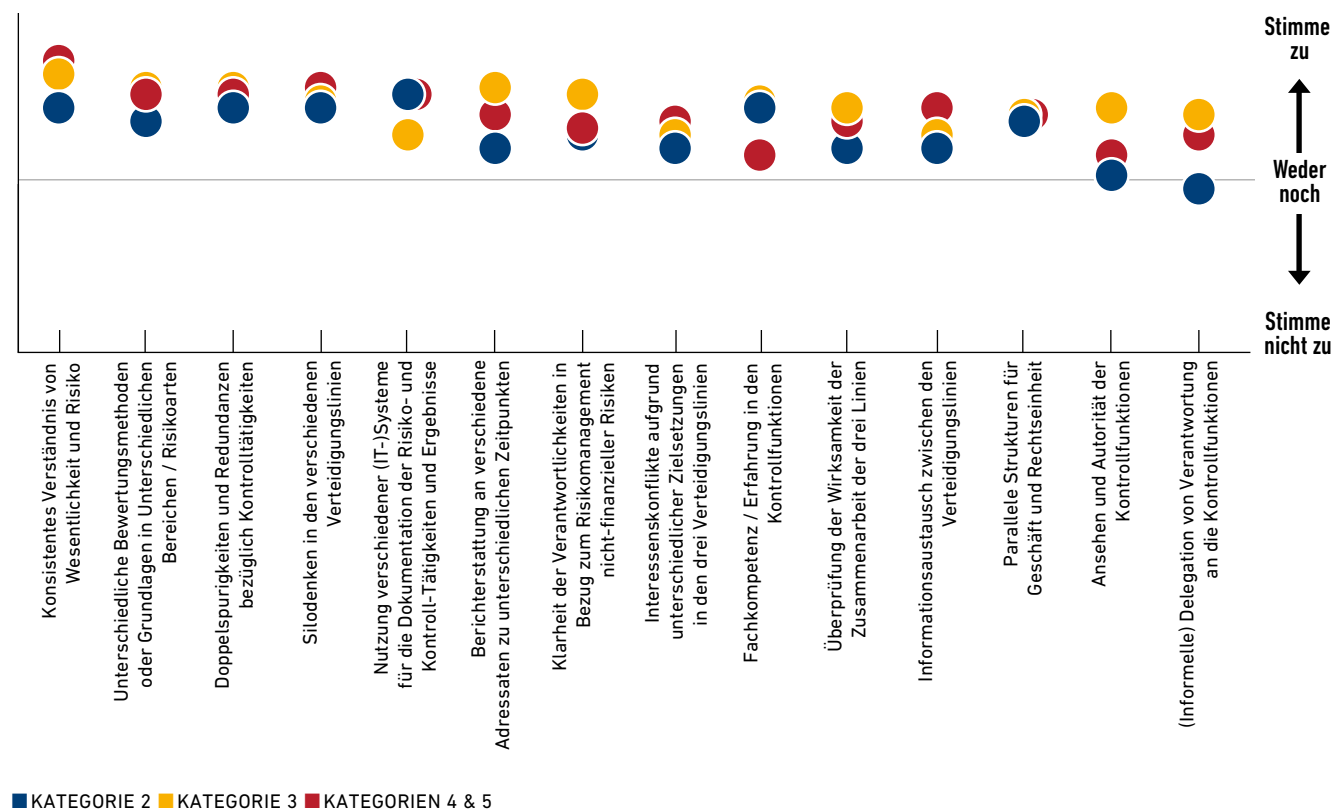
Abbildung 13: Herausforderungen in Bezug zur Implementierung des Modells der drei Verteidigungslinien nach Geschäftsfeld (nach Mittelwert, n=35)



Bei Betrachtung der einzelnen Geschäftsfelder ergeben sich jedoch teilweise deutliche Unterschiede bei der Beurteilung (Abbildung 13). Insbesondere die Nutzung verschiedener (IT-) Systeme für die Dokumentation der Risiko- und Kontroll-Tätigkeiten und Ergebnisse erfährt eine unterschiedliche Beurteilung von Krankenversicherern und Lebens- / Sachversicherern. Abweichend ist auch die Beurteilung der Klarheit der Verantwortung in Bezug zum Risikomanagement nicht-finanzieller Risiken. Dies wird von den Rückversicherern als grösste Herausforderung eingestuft.

Die Analyse der Herausforderungen nach Aufsichtskategorie zeigt, dass die (informelle) Delegation von Verantwortung an die Kontrollfunktionen am unterschiedlichsten von den Versicherern beurteilt wird (Abbildung 14). Versicherer der Kategorie 2 sehen hier keine Herausforderung, wohingegen Versicherer der Kategorie 3 diese durchaus wahrnehmen. Auffallend ist auch die unterschiedliche Bewertung der Berichterstattung an verschiedene Adressaten zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Diese wird von Versicherern der Kategorie 3 als Herausforderung eingestuft, wohingegen Versicherer der Kategorie 2 keine besondere Herausforderung sehen. Kleine Versicherer stehen mit ihrer Beurteilung jeweils dazwischen, so dass ein Rückschluss auf die Unternehmensgrösse nicht gezogen werden kann. Eine deutlich unterschiedliche Beurteilung ergibt sich auch bei den Fachkompetenzen / Erfahrungen in den Kontrollfunktionen. Hier sehen kleinere Versicherungsunternehmen eine deutlich geringere Herausforderung als die grösseren Versicherungsunternehmen.

Abbildung 14: Herausforderungen in Bezug zur Implementierung des Modells der drei Verteidigungslinien nach Aufsichtskategorie (Mittelwert, n=35)



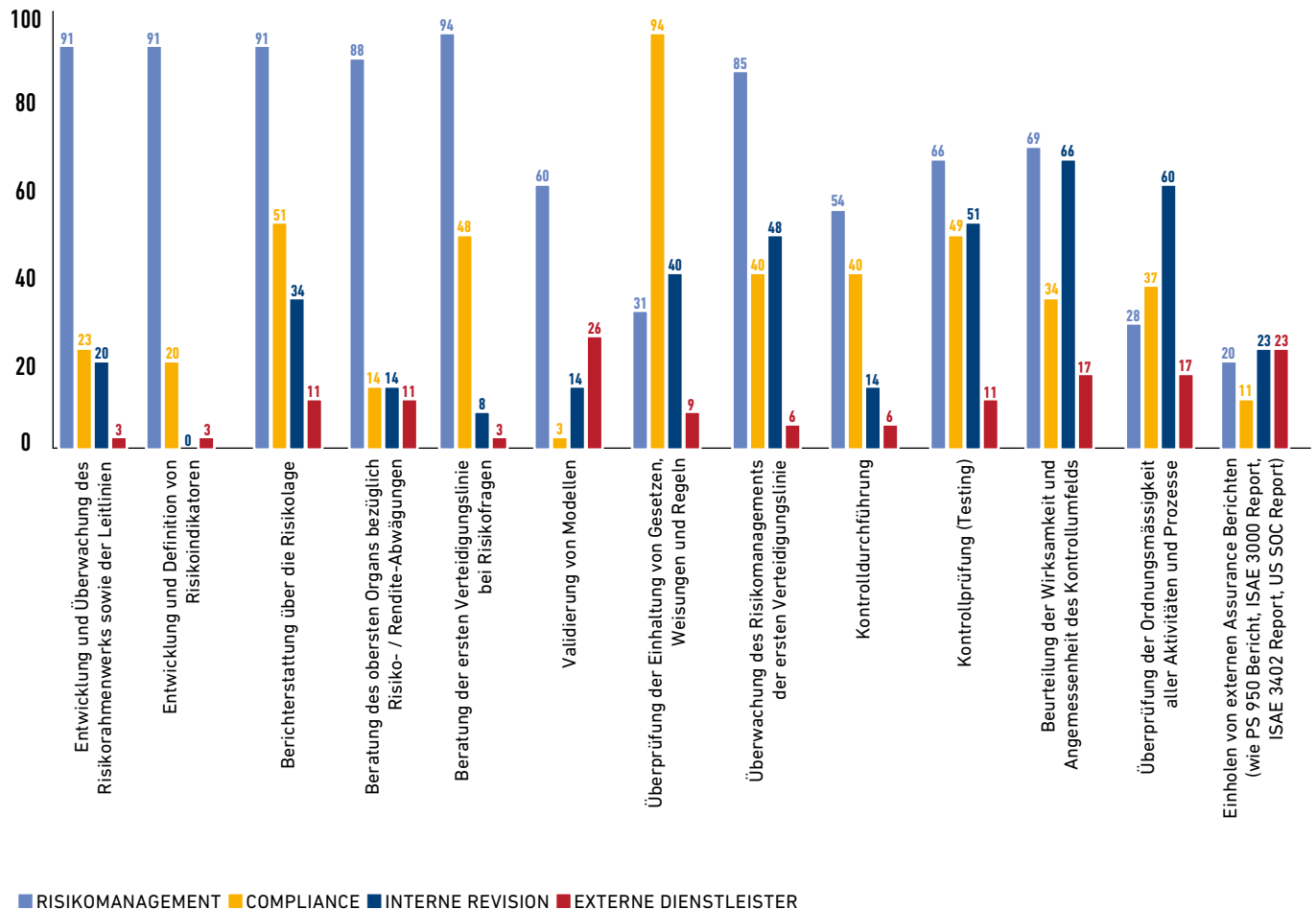
«Interne Revisoren müssen analytisch sehr gut sein, sowie eine investigative Denkweise mitbringen. Darüber hinaus sollen diese <Super-Revisoren> dann auch noch eine hohe Fachkompetenz mitbringen.»

«Falls die Fachkompetenz keine Herausforderung darstellt, ist man wahrscheinlich zu wenig ambitioniert.»

Abbildung 15: Abdeckung verschiedener Aufgaben durch Risikomanagement, Compliance, Interne Revision und externe Dienstleister (n=35)

GESAMT

Alle Angaben in Prozent



AUFGABENSPEKTRUM DER KONTROLLFUNKTIONEN

Der Grossteil der Risiko- und Kontrolltätigkeiten wird von der Risikomanagement-Funktion wahrgenommen (Abbildung 15). Bei denjenigen Aufgaben, an denen das Risikomanagement nicht federführend ist, ist es zumindest eingebunden. Die Überprüfung der Einhaltung von Gesetzen, Weisungen und Regeln liegt, wie erwartet, in der Verantwortung der Compliance Funktion. Der Fokus der internen Revision liegt auf der Überprüfung der Ordnungsmässigkeit aller Aktivitäten und Prozesse, der Beurteilung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Kontrollumfeldes, des Testings sowie der Überwachung des Risikomanagements der zweiten Linie. Diese Aufgaben werden mehrheitlich selbst und selten von externen Dienstleistern erfüllt.

Ergänzend gaben einige Befragte an, dass auch das Business Continuity Management sowie einzelne Risikoassessments und Erstellung von Risikoszenarien zu den Aufgaben des Risikomanagements gehören. Zu den weiteren Aufgaben der Compliance Funktion gehören auch Sensibilisierungen und Schulungen zu den jeweiligen Themen und Aufgaben. Darüber hinaus wurden, nebst den abgefragten, keine weiteren Aufgaben genannt. Nicht abgefragt wurde das Aufgabenspektrum der ersten Verteidigungslinie. Auffallend ist, dass Aufgaben wie beispielsweise Kontrollprüfung (Testing) oder die Berichterstattung über die Risikolage von mehreren Kontrollfunktionen wahrgenommen werden.

Die insgesamt häufigsten Nennungen waren die Aufgaben «Berichterstattung über die Risikolage», «Beurteilung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Kontrollumfeldes» sowie «Überwachung des Risikomanagements der ersten Verteidigungslinie».

Bei einer aggregierten Betrachtung aller genannten Aufgaben übernimmt das Risikomanagement bei allen Geschäftsfeldern die meisten Aufgabenarten (vgl. Abbildung 16). Unterschiedlich ist das Spektrum von Compliance und Interner Revision. Bei den Krankenversicherern hat die Interne Revision ein breiteres Aufgabenspektrum als Compliance. Letztere nehmen im Vergleich bei Rück-, Lebens- und Sachversicherern ein höheres Aufgabenspektrum wahr. Externe Dienstleister werden in diesem Zusammenhang am meisten von den Rückversicherern genutzt, machen jedoch nur einen geringen Anteil am gesamten Aufgabenspektrum aus.

Die Betrachtung nach Aufsichtskategorie zeigt, dass, über alle Kategorien hinweg, das Risikomanagement das grösste Aufgabenspektrum abdeckt (vgl. Abbildung 17). Bei grossen Unternehmen fällt das im Vergleich hohe Aufgabenspektrum der Compliance auf. Auch bei kleineren Versicherern wird rund ein Viertel des abgefragten Aufgabenspektrums durch Compliance (mit-) abgedeckt. Bei Versicherern der Aufsichtskategorie 3 hat im Vergleich die Interne Revision ein grösseres Aufgabenspektrum als die Funktion Compliance. Externe Dienstleister werden am häufigsten von kleinen und mittelgrossen Rückversicherungsunternehmen in Anspruch genommen.

«Die <Ownership> für Risiken sollte nach wie vor formell wie auch kulturell in der ersten Linie liegen.»

«Hier könnte man wie im Formel 1-Geschäft anmerken, dass, trotz vieler Regeln und Aufseher, immer noch die Fahrer die wichtigsten Entscheidungen treffen.»

Abbildung 16: Anteil der Kontrollfunktionen am Aufgabenspektrum nach Geschäftsbereichen (n=35)

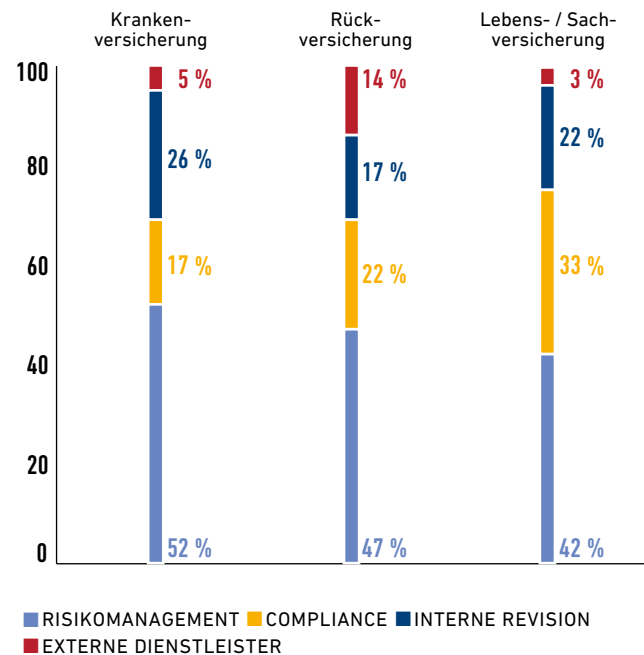


Abbildung 17: Anteil der Kontrollfunktionen am Aufgabenspektrum nach Aufsichtskategorie (n=35)

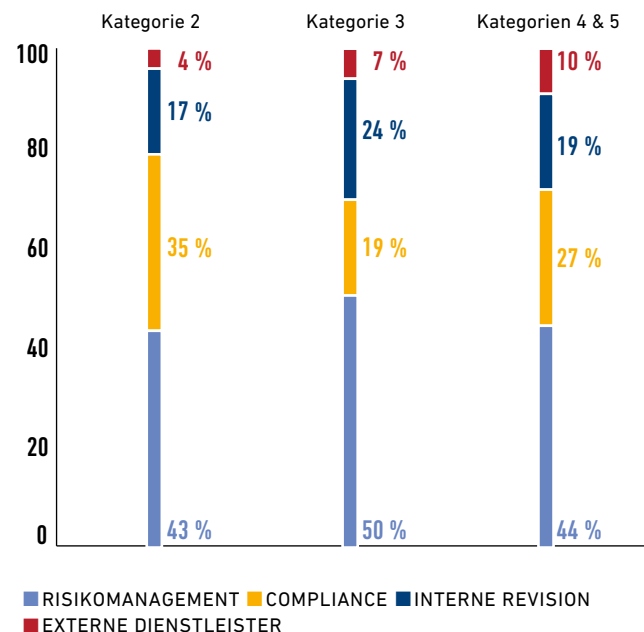
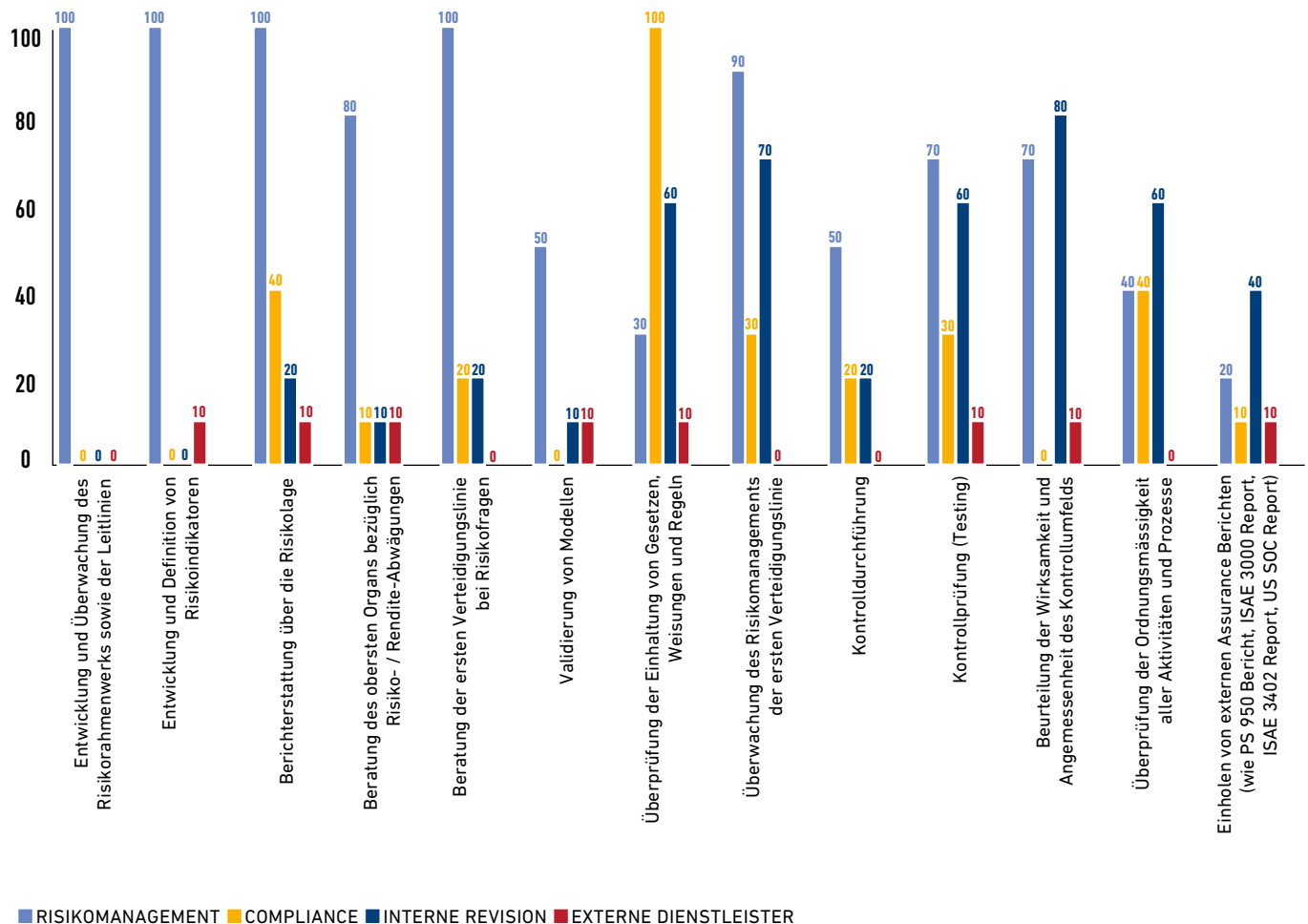


Abbildung 18: Abdeckung verschiedener Aufgaben durch Risikomanagement, Compliance, Interne Revision und externe Dienstleister bei Krankenversicherern (n=10)

KRANKENVERSICHERER

Alle Angaben in Prozent



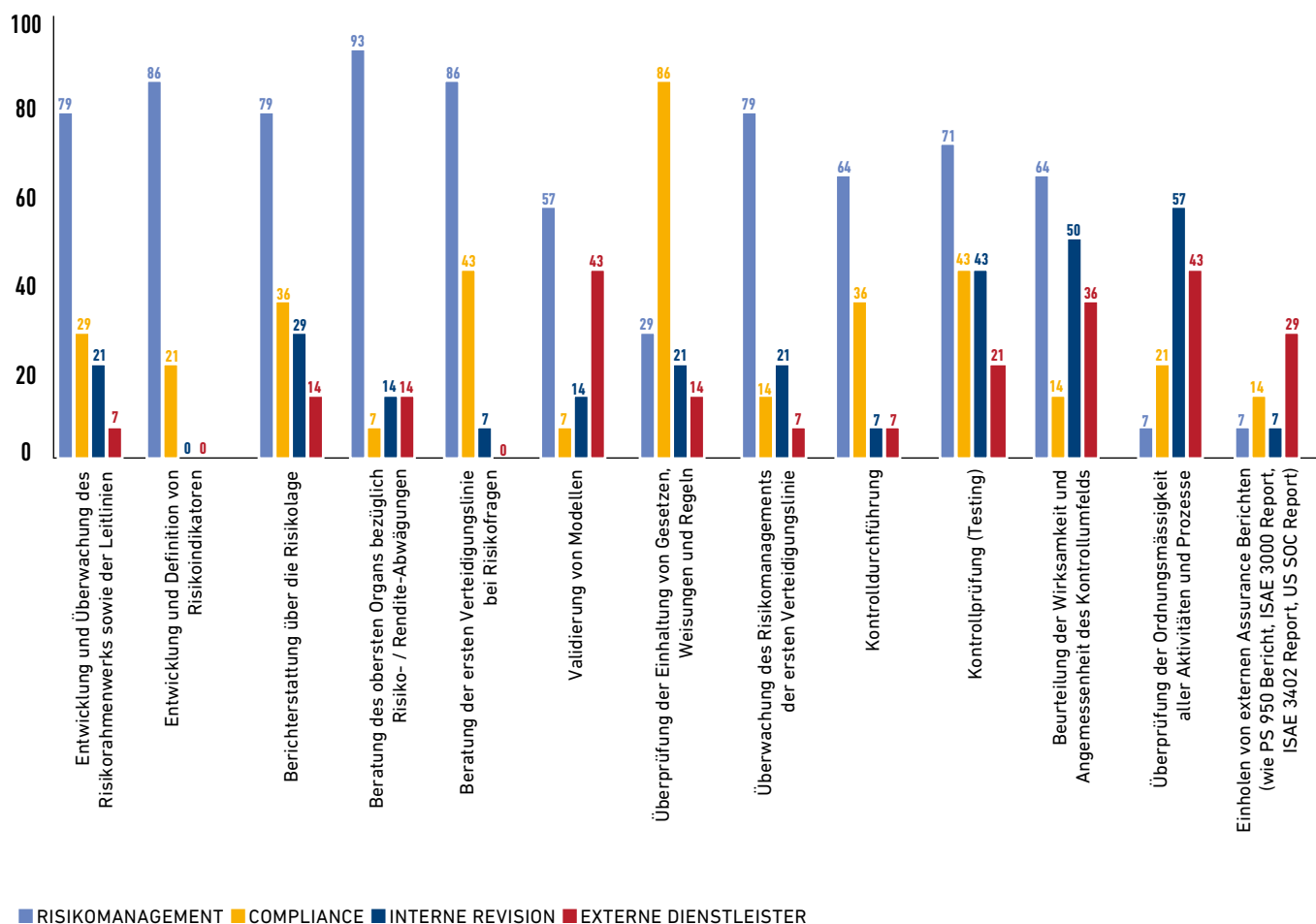
Bei der Differenzierung nach Geschäftsfeld ist auffallend, dass bei den Krankenversicherern einzelne Aufgaben ausschliesslich vom Risikomanagement wahrgenommen werden (Abbildung 18). So beispielsweise die Entwicklung und Überwachung des Risikorahmenwerks sowie der Leitlinien. Des Weiteren zeigen die Rückmeldungen der Teilnehmenden, dass die Interne Revision bei Krankenversicherern im Vergleich zu Rück-, Lebens- und Sachversicherern ein grösseres Aufgabenspektrum wahrnimmt. Bei den Rückversicherungsunternehmen sticht die im Vergleich hohe Beteiligung von externen Dienstleistern im Vergleich zu

den anderen Gesellschaften ins Auge (Abbildungen 16 und 19). Mit jeweils über 40 % sind diese in die Validierung von Modellen und die Überprüfung der Ordnungsmässigkeit aller Aktivitäten und Prozesse eingebunden. Auch das Einholen von unabhängigen Assurance Berichten wird primär durch externe Dienstleister durchgeführt. Darüber hinaus ist das Aufgabenspektrum des Risikomanagements bei einigen Rückversicherern im Vergleich zu den Unternehmen anderer Sparten weniger breit. Eine mögliche Erklärung ist die verstärkte Tendenz, insbesondere bei kleineren Rückversicherern, Aufgaben zu externalisieren.

Abbildung 19: Abdeckung verschiedener Aufgaben durch Risikomanagement, Compliance, Interne Revision und externe Dienstleister bei Rückversicherer (n=14)

RÜCKVERSICHERER

Alle Angaben in Prozent



«Natürlich findet die Beratung und Revision objektgetrennt statt.»

«Unter dem Deckmäntelchen der Unabhängigkeit alles zu isolieren und zu separieren, ist weder effizient, noch effektiv.»

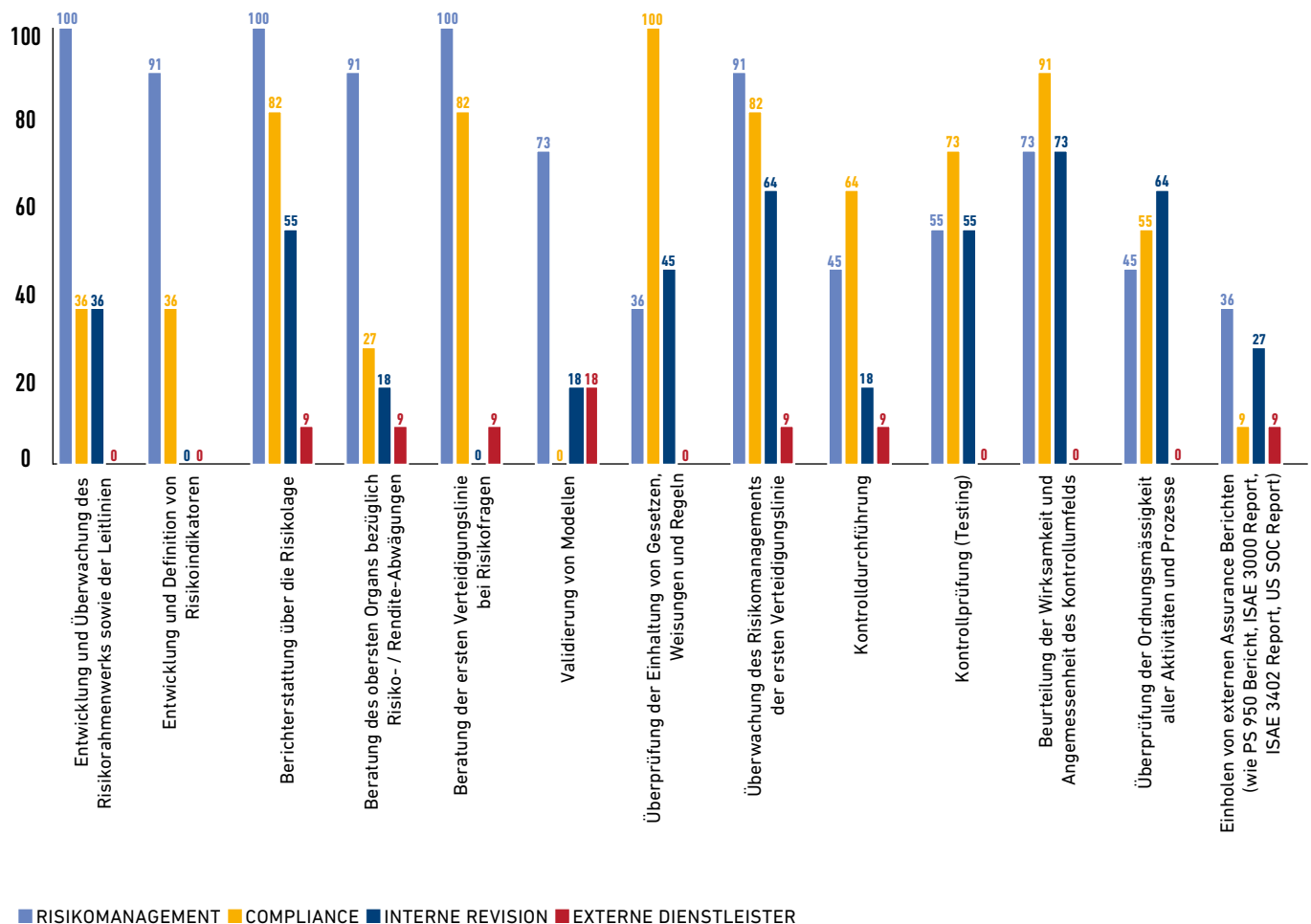
«Es besteht die Gefahr, dass die Assurance Funktionen gemäss Buchstabe «unabhängig» sind, dann aber keine Erfahrungen sammeln können und den Bezug zur Geschäftsrealität verlieren.»

«Damit gute Risikoentscheide getroffen werden, sollten alle Perspektiven vertreten sein, genau darin besteht ja der Balance-Mechanismus.»

Abbildung 20: Abdeckung verschiedener Aufgaben durch Risikomanagement, Compliance, Interne Revision und externe Dienstleister bei Lebens- / Sachversicherer (n=11)

LEBENS- / SACHVERSICHERER

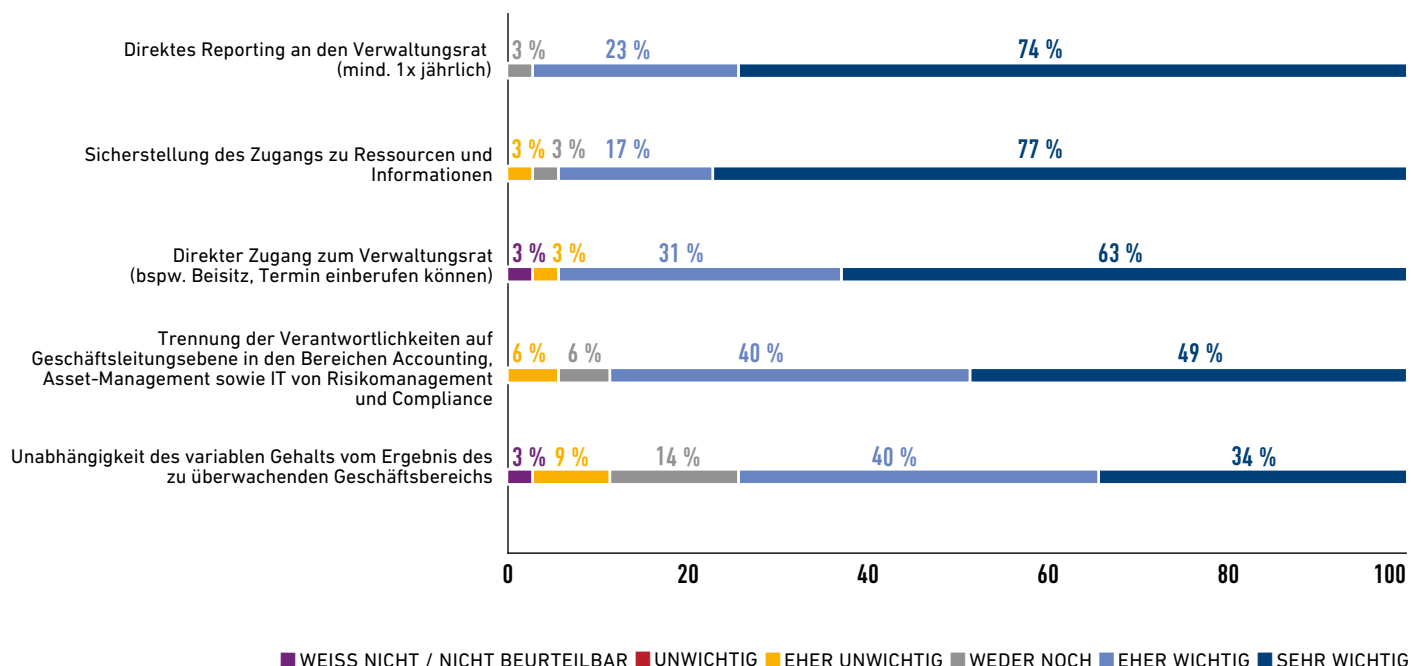
Alle Angaben in Prozent



Bei den Lebens- und Sachversicherern ist der Bereich Compliance verglichen mit Kranken- und Rückversicherungen stärker in die verschiedenen Aufgaben eingebunden (Abbildungen 16 und 20). Hier zeigt sich, dass es insbesondere zwischen Risikomanagement und Compliance zu einer Überschneidung der Aufgabenbereiche kommt. Externe Dienstleister werden nur in sehr geringem Umfang mit den abgefragten Aufgaben betraut.

Rund 37 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie neben den genannten Kontrollfunktionen noch weitere Stellen, welche Risiko- und Kontrolltätigkeiten ausüben, umgesetzt haben. Hier wurden unter anderem Controllingfunktionen, IT-Funktionen, Datenschutzbeauftragte und Governance Einheiten genannt. Ebenfalls genannt wurden in diesem Zusammenhang Personaleinheiten.

Abbildung 21: Wichtigkeit der Aspekte zur Einhaltung der Unabhängigkeit der Kontrollfunktionen (n=35)



In den persönlichen Interviews wurde deutlich, dass die Definition und Umsetzung der Unabhängigkeit der Kontrollfunktionen Anlass zu Fragen und Diskussion gibt. Nicht hinterfragt wird die Wichtigkeit der Thematik, wie auch die Online Befragung bestätigt (Abbildung 21). Unklar ist, welche sich als beste Umsetzungspraxis etablieren soll. Alle abgefragten Aspekte wurden von der

Mehrheit als wichtig eingestuft. Des Weiteren wurde die Möglichkeit des direkten Zugangs zu Entscheidungsträgern auch ausserhalb des Verwaltungsrats genannt. Eine Auswertung der Ergebnisse nach Geschäftsfeld oder Aufsichtskategorie brachte nur minimal abweichende Ergebnisse.

Abbildung 22: Anteil Vollzeitäquivalente in den jeweiligen Funktionen nach Aufsichtskategorie (n=5, 17, 13)

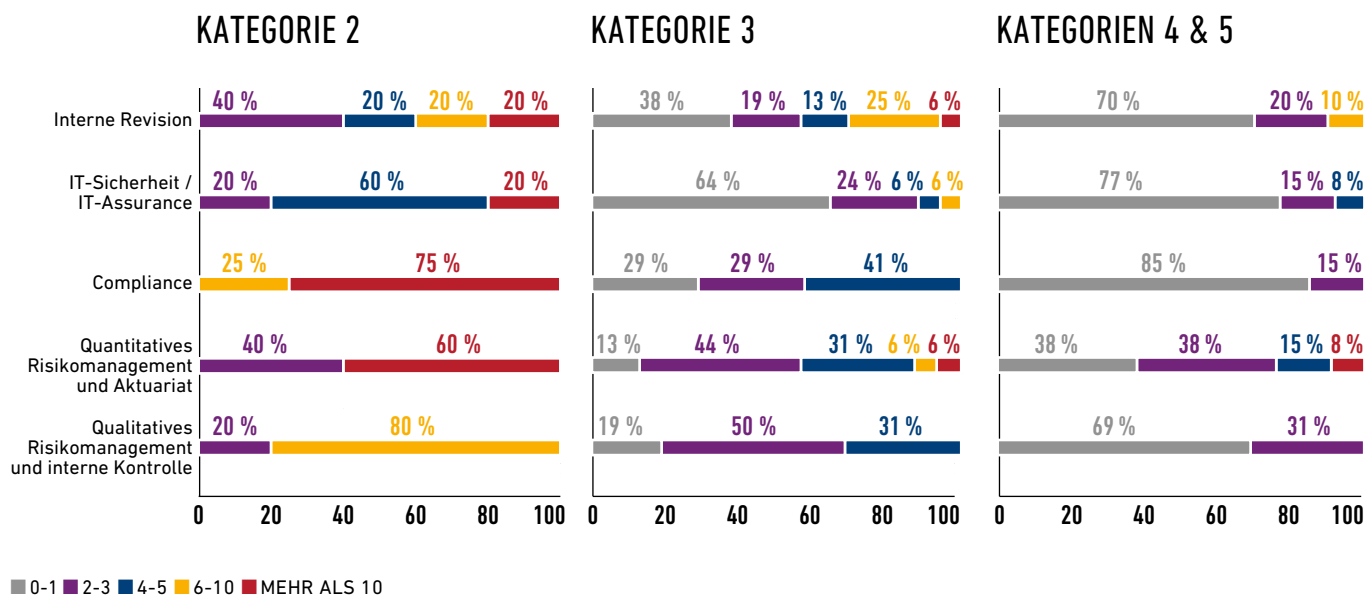
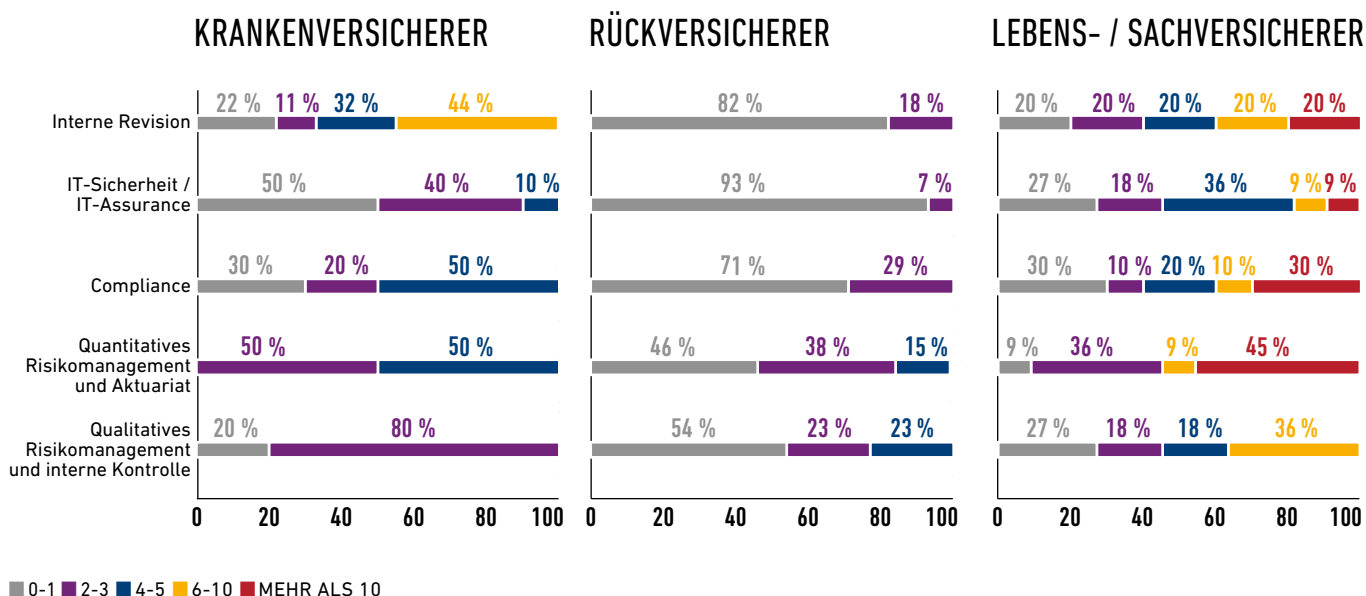


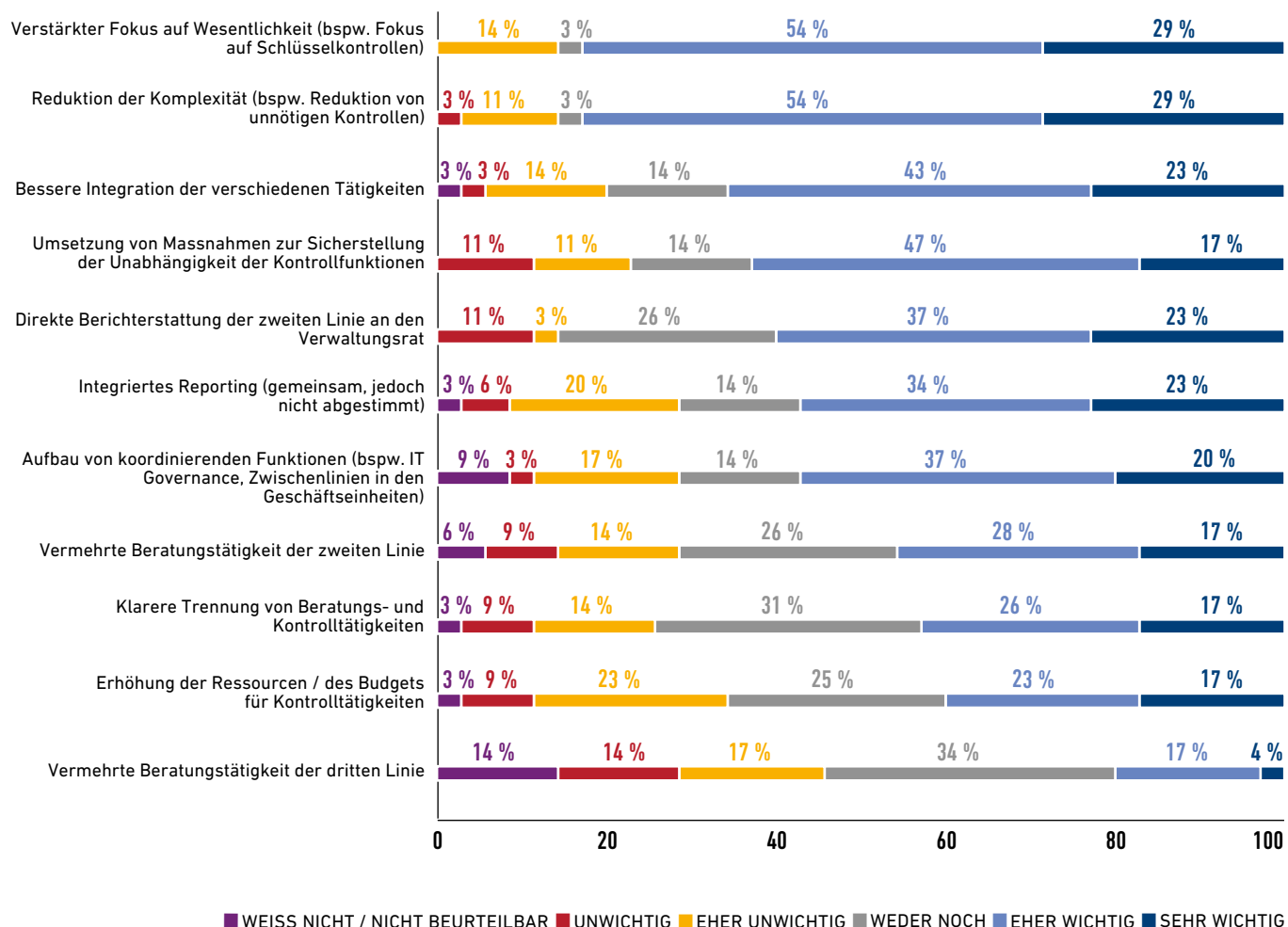
Abbildung 23: Anteil Vollzeitäquivalente in den jeweiligen Funktionen nach Geschäftsfeld (n=10, 14, 11)



Gefragt nach den Vollzeitäquivalenten in den jeweiligen Funktionen ergab sich kein einheitliches Bild. Die Abbildungen 22 und 23 veranschaulichen die jeweiligen Angaben. In dieser Frage wurde auch nach Mitarbeitenden im Bereich IT-Sicherheit und IT-Assurance gefragt, die im Vergleich aber einen geringen Anteil einnehmen. Bei Analyse nach Aufsichtskategorie zeigt sich, dass kleinere Versicherer tendenziell am wenigsten Mitarbeitende

im Bereich Compliance aufweisen und am meisten Mitarbeitende im Bereich quantitatives Risikomanagement und Aktuariat. Grosse Versicherer haben in diesem Kontrollbereich zusammen mit Compliance am meisten Mitarbeitende beschäftigt. Bei Untersuchung der einzelnen Geschäftsfelder konnten in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl keine Auffälligkeiten festgestellt werden.

Abbildung 24: Die wichtigsten aktuellen Trends in Bezug zur Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien (n=35)

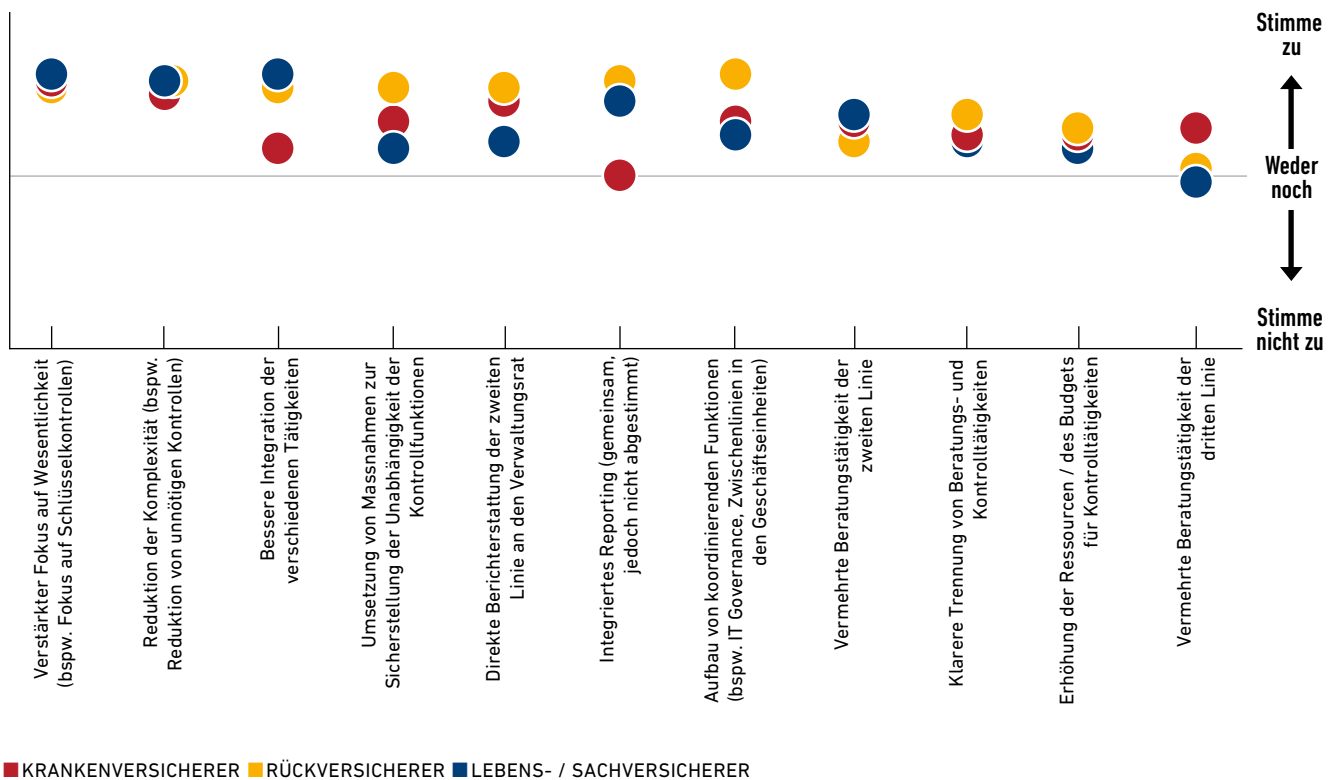


AKTUELLE TRENDS

Aus Branchensicht zeichnet sich bei der Nachfrage nach aktuellen Trends in Bezug zur Weiterentwicklung des Modells der drei Verteidigungslinien ein einheitliches Bild ab (Abbildung 24). Die Reduktion der Komplexität und der verstärkte Fokus auf Wesentlichkeit werden mit jeweils 83 % als wichtig bzw. sehr wichtig beurteilt. Die Umsetzung von Massnahmen zur Sicherstellung der Unabhängigkeit, ein Anliegen der Aufsicht, wird von 63 % als wichtig wahrgenommen.

«Die Geschäftstätigkeit wird immer komplexer. Falls man beispielsweise mit Start-ups arbeitet, muss man diese rechtzeitig ins Rahmenwerk einbinden.»

Abbildung 25: Die wichtigsten aktuellen Trends in Bezug zur Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien nach Geschäftsfeld (n=35)



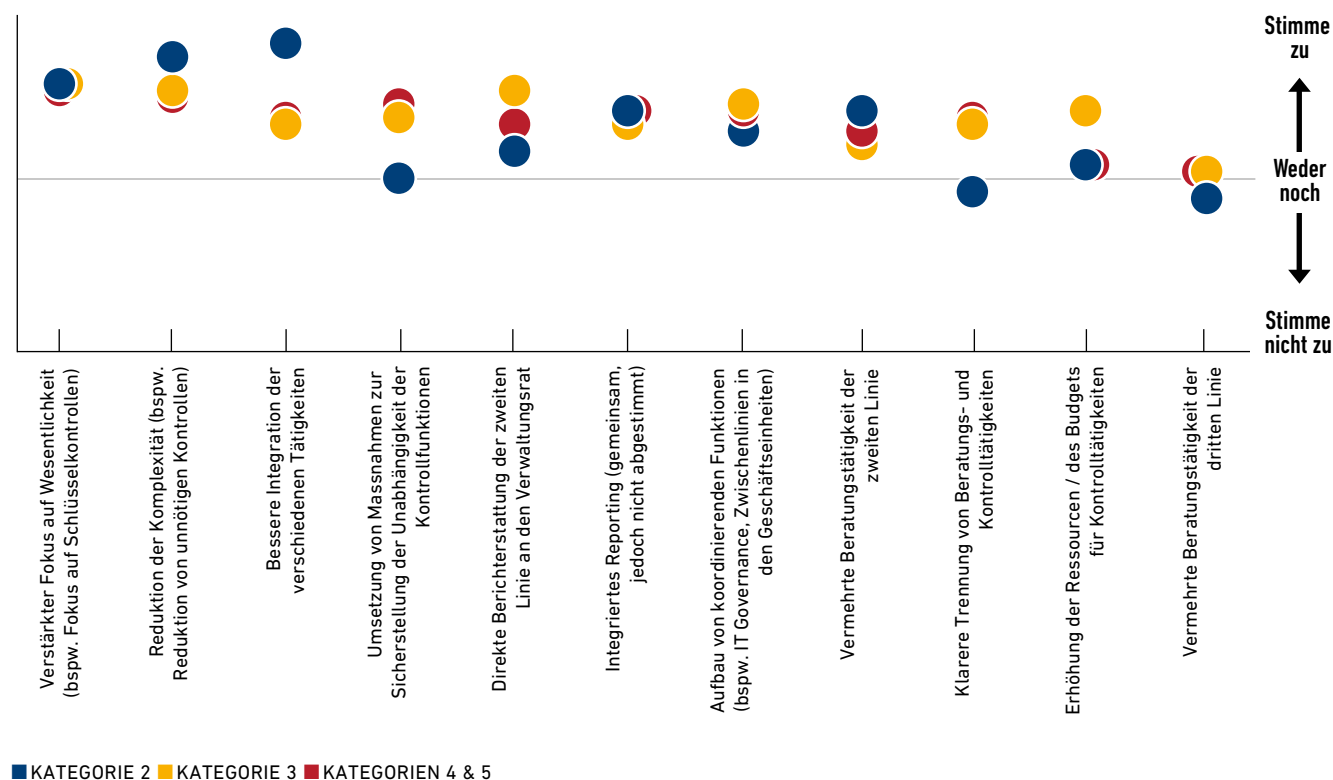
Die abgefragten Trends werden von den Unternehmen unter Berücksichtigung des jeweiligen Geschäftsfeldes jedoch durchaus unterschiedlich beurteilt (Abbildung 25). So sehen Krankenversicherer in einem integrierten Reporting keinen aktuellen Trend, dies ist vor allem ein Thema bei Rück-, Lebens- und Sachversicherern. Analog, jedoch weniger deutlich ausgeprägt, entfällt die Beurteilung einer besseren Integration der verschiedenen Tätigkeiten. Umgekehrt verhält es sich bei der Beurteilung einer vermehrten Beratungstätigkeit der dritten Linie. Hier erkennen Krankenversicherer einen Trend, während dies bei Rück-, Lebens- und Sachversicherern kein Thema ist.

«Wir wollen keine Kontroll- oder Massnahmenleichen. Es geht uns um wesentliche Risiken, die wir rigoros mit adäquaten Kontrollen abdecken, wir wollen keine Alibi-Kontrollen.»

«Eine Konsolidierung aller gängigen Tools wäre ein grosses Bedürfnis.»

«Wir beobachten, dass das Testing als Anforderung oder Best Practice ein Trend ist.»

Abbildung 26: Die wichtigsten aktuellen Trends in Bezug zur Umsetzung des Modells der drei Verteidigungslinien nach Aufsichtskategorie (n=35)



Eine differenzierte Betrachtung ergibt sich auch bei Analyse der Trends nach Aufsichtskategorie (Abbildung 26). Hier beurteilen Unternehmen der Kategorie 2 die bessere Integration der verschiedenen Tätigkeiten als deutlich wichtiger wie die anderen befragten Unternehmen. Umgekehrt geben sie der Trennung von Beratungs- und Kontrolltätigkeiten weniger Gewicht.

AUSBLICK UND HANDLUNGSFELDER

Schweizer Versicherer haben das Modell der drei Verteidigungslinien seit vielen Jahren etabliert. Die Zustimmung zum grundsätzlichen Nutzen des Modells ist gross, insbesondere leistet das Modell einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Wichtigkeit und ganzheitlichen Umsetzung der Risikomanagementziele. Grössere Unternehmen sehen des Weiteren einen deutlichen Nutzen in der Institutionalisierung einer Balance von Risiko- / Kontrolle- gegenüber Ertrag / Rendite-Tätigkeiten. Letzteres entspricht auch dem Kernziel des Risikomanagements eines Versicherungsunternehmens. Die in der Literatur geäusserte Kritik der Scheinsicherheit oder schwächere Stellung der zweiten gegenüber der ersten Linie scheint keine oder nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

DIE VIER HANDLUNGSFELDER

1. Die Aufgaben der Kontrollfunktionen befinden sich im Wandel. Das Modell gibt dabei nur eine grobe Struktur vor. Versicherer sind angehalten, die organisatorische Einbettung der Kontrollfunktionen und deren Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bewusst klar zu definieren und zu kommunizieren. Eine Best Practice zeichnet sich zurzeit noch nicht ab, vielmehr sollten Versicherer eine ihrem Unternehmen entsprechende Organisation wählen, welche die übergeordneten Ziele der Unternehmenssteuerung und Kontrolle optimal umsetzt.
2. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Anforderung an die Unabhängigkeit der Kontrollfunktionen. Die Studienteilnehmer anerkennen die Wichtigkeit von organisatorischen Massnahmen. Auch die Aufsicht misst der Unabhängigkeit der Kontrollfunktionen einen hohen Stellenwert bei. Eine gemäss Papier zu rigide und formale Umsetzung der Unabhängigkeitsanforderung birgt jedoch die Gefahr, den Sinn und Zweck des Modells zu untergraben. Die Zusammenarbeit der drei Linien ist essentiell und eine Beurteilung der Effektivität sollte periodisch analysiert werden.
3. Der Einfachheit und Verständlichkeit des Modells als wichtigstem Nutzen, sowie der Rolle der Risikoeigner als wichtigste Verteidigungslinie, muss Sorge getragen werden. Dass vor diesem Hintergrund als wichtigste aktuelle Trends der Fokus auf Wesentlichkeit, die Reduktion der Komplexität sowie die bessere Integration der Kontrolltätigkeiten genannt werden, ist als positiv zu werten. Eine Fokussierung kann durch eine bereichsübergreifende Diskussion und Definition der wesentlichen Bereiche gefördert werden.
4. Neue Risiken, alternative Geschäftsmodelle und Kooperationen, sowie verhaltens- oder kontextabhängige Versicherungslösungen, verändern zurzeit die Versicherungsindustrie. Das Modell sollte so umgesetzt werden, dass es einen optimalen Beitrag leistet zur Kultur und operativen Umsetzung einer risikoorientierten Unternehmensführung, die proaktiv und nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und sich nicht in der Rolle der reaktiven Kontrolle begrenzt.

INTERVIEWPARTNER

Victor Jans

Leiter Interne Revision
CSS Versicherung, Luzern

Yvonne Kaniowska

Head of Risk Governance
Baloise Group, Basel

Stefan König

Stv. Leiter Qualitatives Risk Management
Helvetia, St. Gallen

Dr. Jan Küpfer

Head Governance, Security & Compliance (Schweiz)
Swiss Life, Zürich

Matthias Kuss

Risk Governance
AXA Schweiz, Winterthur

Bernd Langer

Head of Operational Risk Management
SCOR Switzerland, Zürich

Stephan Mohr

Head Internal Audit
Allianz Suisse, Wallisellen

Sebastian Pichler

Chief Risk Officer
Allianz Suisse, Wallisellen

Stéphane Progin

Leiter Assurance
CSS Versicherung, Luzern

Dr. Dominic Rau

Head Risk Governance & Steering
Swiss Re Management Ltd, Zürich

Simon Schneider

Head Internal Audit
Helvetia, St. Gallen

Amal Teyeb

Senior Risk Manager
Swiss Re Management Ltd, Zürich

VERWEISE

Arndorfer, I. & Minto, A. (2015).

The «four lines of defence model» for financial institutions. FSI Occasional Paper No 11.
Basel: Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and IIA, The Institute of Internal Auditors (2015).

Leveraging COSO across the three lines of defense.
<https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>

Davies, H., & Zhivitskaya, M. (2018).

Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?
Global Policy, 9 (June), 34–42.
<https://doi.org/10.1111/1758-5899.12568>

Decaux, L. & Sarens, G. (2015).

Implementing combined assurance: insights from multiple case studies.
Managerial Auditing Journal, 30 (1), 59–79.
<https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1074>

FINMA (2016).

Rundschreiben 2017/2
Corporate Governance – Versicherer.
<https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2017-02.pdf?la=de>

FINMA (2016).

Rundschreiben zur Versicherungsaufsicht.
Erläuterungsbericht.
<https://www.finma.ch/de/news/2016/05/20160531-mm-versicherungsaufsicht/>

Sweeting, P. (2017).

Financial Enterprise Risk Management.
Cambridge University Press.

The Institute of Internal Auditors (2019).

Three lines of defense.
<https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documents.pdf>

The Institute of Internal Auditors (2013).

The three lines of defense in effective risk management and control.
<https://www.theiia.org/3-lines-defense>

Zinnöcker, L. E.-M. (2017).

Corporate Governance für Versicherungen in der Schweiz – Ein Konzept zur internen Ausgestaltung und Umsetzung (Dissertation).
Universität St. Gallen.

AUTOREN

Angela Zeier Röschmann

Dr. oec. HSG
Dozentin und stellvertretende Leiterin
des Zentrums für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Sebastian Barth

M.A. HSG
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Zentrum für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Denise Wipf

Diplomierte Wirtschaftsprüferin und Leiterin des
Bereichs Versicherung bei Mazars Schweiz

Fabienne Meienberger

Diplomierte Wirtschaftsprüferin
Mazars Schweiz

Das Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) ist das Kompetenzzentrum der ZHAW School of Management and Law für ökonomische und sozialwissenschaftliche Fragen im Bereich der Versicherungswirtschaft. Mit seinen Tätigkeiten in Aus- und Weiterbildung trägt es zur professionellen Qualifizierung von Fachleuten der Versicherungsbranche bei. Als kompetenter Partner in Forschung und Beratung arbeitet es eng mit verschiedenen in- und ausländischen Institutionen zusammen.

Mazars ist eine internationale, integrierte und unabhängige Organisation, die auf Wirtschaftsprüfung, Buchhaltung, Steuer-, Rechts- und Beratungsdienstleistungen spezialisiert ist. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 40.000 Mitarbeiter in 86 Ländern. Zu den Kunden gehören internationale Konzerne, KMUs, private Investoren sowie öffentliche Institutionen. Das Team von Mazars in der Schweiz besteht aus über 250 Experten in Bern, Zürich, Genf, Lausanne, Neuenburg, Freiburg, Delsberg und Sion. Mazars gehört in der Schweiz zu den Prüfgesellschaften, die über sämtliche Zulassungen der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde RAB verfügt.

HERAUSGEBER

ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Risk & Insurance

Technoparkstrasse 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Mazars AG

Herostrasse 12
8048 Zürich

KONTAKT

Angela Zeier Röschmann

angela.zeier@zhaw.ch

Denise Wipf

denise.wipf@mazars.ch

Digitale Exemplare der Studie:

www.zhaw.ch/zri



Copyright © 2019 ZHAW School of Management and Law und Mazars AG
November 2019

Abdruck – auch auszugsweise – ist unter Angabe der Quelle erwünscht.





Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

